



**JOANA DUARTE
LOPES**

***BORN-GLOBAL: DA PERSPETIVA
EMPREENDEDORA À PERSPETIVA RELACIONAL***



**JOANA DUARTE
LOPES**

***BORN-GLOBAL: DA PERSPETIVA
EMPREENDEDORA À PERSPETIVA RELACIONAL***

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Para a minha mãe.

o júri

presidente

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia
professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Nuno Filipe Rosa Melão
professor adjunto convidado do Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço ao Professor António Moreira, pela paciência que demonstrou perante os inúmeros impasses e mudanças de rumo que o trabalho sofreu. Sem a sua orientação este trabalho nunca teria sido possível. Agradeço ao Rui Tavares, por me ter aberto as portas da empresa e por toda a compreensão que teve durante o período que lá passei e que foi fundamental para a conquista dos objetivos traçados. Ao Dr. Diogo Couceiro por todo o interesse e disponibilidade que sempre demonstrou em colaborar comigo. À Susana Barbosa, por ter assumido tantas vezes a orientação do meu trabalho sem que tal lhe fosse exigível, e que com isso fez com que me sentisse motivada a continuar a trabalhar sempre melhor. A todos os meus colegas e professores da Universidade de Aveiro e do ISCA-UA, com os quais aprendi e que me ajudaram tantas vezes a ultrapassar os obstáculos típicos da vida académica. À minha mãe, ao João e à Cátia, por tudo. Obrigada.

palavras-chave

Internacionalização; Born-global; Empreendedorismo Internacional; Teoria das Relações"

resumo

A rápida e crescente globalização dos mercados levou ao aparecimento de empresas "Born-Global" (BG) que concorrem precocemente no mercado internacional. Há no meio acadêmico um vasto leque de literatura que explica a rápida e precoce internacionalização destas empresas; no entanto, o seu foco está na aplicação da teoria do empreendedorismo no início das atividades internacionais, descurando o comportamento da BG no seu "regime permanente" de presença internacional. Assim, a dissertação, baseada num estudo de caso, visa abordar o comportamento da BG duma perspetiva de longo prazo para perceber até que ponto as teorias do empreendedorismo que explicam o início da sua internacionalização são adequadas ou se porventura uma perspetiva relacional será mais adequada para explicar o comportamento da empresa nesses mercados internacionais. O resultado da análise do estudo de caso confirma que, a longo prazo, a BG analisada valoriza as relações comerciais que já tem em detrimento da expansão para novos mercados, o que vem complementar a perspetiva sobre as teorias das BG.

keywords

Internationalization, Born-Global, International entrepreneurship, Network Theory.

abstract

Increasingly globalised markets have triggered the emergence of a new kind of firms named “Born-Globals” (BGs), firms that become international quickly after inception. Literature explores and explains the main triggers of rapid internationalization but, tend to focus their studies on how entrepreneurship theory can be applied at the firms’ internationalisation inception, failing to explain how firms maintain their position in international markets once internationalised. As such, this dissertation presents a case study that approaches the internationalisation process of a BG from a long term perspective to understand whether the theories of international entrepreneurship hold true or if the relational, network perspective is more adequate to explain the firms’ behaviour in international markets. The result of the analysis of the case study confirms that in the long run the BG analysed is more keen on maintaining their commercial relations with their clients than in expanding to brand new markets, which complements the former perspectives of the BGs..

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. Teorias da internacionalização da empresa.....	5
2.1.1. O modelo de Uppsala.....	6
2.1.2. <i>Network Internationalization Theory</i>	7
2.1.3. O Paradigma eclético (OLI - <i>Ownership, Location, Internationalization</i>)	9
2.1.4. <i>International New Ventures</i> e <i>Born-Global</i>	9
2.1.5. Lacunas na literatura	30
3. METODOLOGIA.....	31
4. RESULTADOS	35
4.1. Descrição da <i>Born-Global</i> estudada	35
4.2. Descrição da atividade comercial da <i>ALFA</i>.....	36
4.2.1. Mercado Nacional.....	36
4.2.2. Mercados Internacionais	37
5. DISCUSSÃO	47
6. CONCLUSÃO.....	55
6.1. Contribuição para a Literatura	56
6.1.1. Implicações para a Gestão.....	57
6.2. Limitações do Estudo	57
BIBLIOGRAFIA	59

Índice de Figuras

FIGURA 1. TIPOS DE “INTERNATIONAL NEW VENTURES” ADAPTADO DE OVIATT E MCDUGALL (1994)	11
FIGURA 2. MODELO PARA PESQUISA NO CONTEXTO DAS BG PROPOSTO POR MADSEN E SERVAIS (1997)	14
FIGURA 3. MOLDURA CONCEPTUAL PARA O ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO ESTUDO DAS BG DE ANDERSSON E WICTOR (2003)	15
FIGURA 4. MOLDURA CONCEPTUAL DE CONSTRUCTOS E LIGAÇÕES INERENTES À PERFORMANCE DAS BG (KNIGHT & CAVUSGIL, 2004)	16
FIGURA 5. “MOLDURA” CONCEPTUAL PARA O ESTUDO DA “BORN-GLOBAL” (KNIGHT & LIESCH, 2016)	18
FIGURA 6. TIPOLOGIA DO CLIENTE ENQUANTO “EMPREENDEDOR INTERNACIONAL” (ADAPTADO DE CHANDRA E COVIELLO, 2010).....	25
FIGURA 7. FATORES QUE TÊM IMPACTO NA PERFORMANCE DA BG (ADAPTADO DE EFRAM E SHOHAM, 2012)	28
FIGURA 8 - MOLDURA CONCEPTUAL PARA A PERFORMANCE DA EMPRESA ESTUDADA (ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE EM KNIGHT E CAVUSGIL (2004)).....	49
FIGURA 9. CONSTRUCTOS DA PERFORMANCE INTERNACIONAL DA ALFA (ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	52

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. PESO RELATIVO DOS PRINCIPAIS CLIENTES NO VOLUME DE NEGÓCIOS DA ALFA (2001 A 2015).....	42
GRÁFICO 2. PESO RELATIVOS DOS 6 PRINCIPAIS CLIENTES DA ALFA (2001 A 2015)....	42
GRÁFICO 3 CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS (€) 1995-2015	43
GRÁFICO 4. PERCENTAGEM DO VOLUME DE VENDAS POR TIPO DE MERCADO.....	44
GRÁFICO 5. TAXA DE PENETRAÇÃO INTERNACIONAL DA ALFA (1996 A 2015)	45
GRÁFICO 6 - PESO DAS VENDAS PARA OS CLIENTES FIÉIS NO MERCADO FRANCÊS NA ÚLTIMA DÉCADA (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	50
GRÁFICO 7 - PESO DAS VENDAS PARA OS CLIENTES FIÉIS NO MERCADO ALEMÃO NA ÚLTIMA DÉCADA (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	50

Índice de tabelas

TABELA 1. CARATERIZAÇÃO SUMÁRIA DA EMPRESA ESTUDADA	35
TABELA 2. VOLUME RELATIVO DAS EXPORTAÇÕES E DAS VENDAS PARA O MERCADO DOMÉSTICO DA ALFA DE 1995 A 2015.	36
TABELA 3. TAXA DE PENETRAÇÃO INTERNACIONAL DA ALFA POR MERCADO (2006 A 2015)	39
TABELA 4. LOCALIZAÇÃO DOS 33 PRINCIPAIS CLIENTES DA ALFA DESDE 2001.....	40
TABELA 5. PERCENTAGEM DO VOLUME DE VENDAS PARA CLIENTES "FIÉIS" POR MERCADO (2006-2015)	46
TABELA 6. TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DAS VENDAS DA ALFA 2007 A 2013.	52
TABELA 7. TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS DA ALFA DE 2007 A 2012	53
TABELA 8. TAXAS DE CRESCIMENTO DOS PRINCIPAIS CLIENTES DA ALFA (207 - 2013)	53
TABELA 9. TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS PARA OS PRINCIPAIS CLIENTES DE 2007 A 2012	53

1. Introdução

O mundo é cada vez mais um só mercado. No atual quadro económico não é possível uma empresa idealizar e planear a sua atividade somente no contexto do seu mercado doméstico sob pena de perder competitividade e, em países como Portugal, com um menor peso relativo na economia mundial, o acompanhamento das tendências internacionais assume uma relevância acrescida (Kotler, 1999; Moreira, 2004).

A estratégia de internacionalização pode portanto, oferecer oportunidades de crescimento a uma indústria ou negócio e, conseqüentemente, à economia de um país. No entanto, muitas empresas hesitam em ultrapassar as suas fronteiras nacionais por motivos diversos entre os quais se destacam os seguintes: o elevado dispêndio de recursos, as disparidades cambiais, as diferenças de idioma e as dissemelhanças culturais que são percepcionados como “risco” pelos gestores (Kotler, 1999; Moreira, 2004; Dima, 2010)

Em Portugal, o peso das exportações de bens e serviços no PIB foi de cerca de 40% em 2015 e prevê-se que aumente para 42% até 2018 (AICEP, 2016). No que respeita às exportações apenas de bens, verificou-se um aumento de 3,6% em 2015 em relação ao ano anterior, de acordo com os dados do INE, enquanto as importações cresceram 1,9%, o que corresponde a uma taxa de cobertura de 82,9% (INE, 2016). Como resultado, o saldo da balança comercial de mercadorias apresentou valores negativos em 2015, tendo-se verificado no entanto, um desagravamento de 5,2% face ao ano anterior (INE, 2016). A importância económica das pequenas e médias empresas (PME) é amplamente reconhecida, estimando-se que cerca de 99% do tecido empresarial português sejam PME e que sejam responsáveis por mais de 70% de todos os postos de trabalho (AD&C - Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., 2015).

Reconhecida a pertinência da temática da internacionalização e mais especificamente, a importância da internacionalização das empresas no contexto português, é importante perceber os mecanismos que as empresas adotam para internacionalizar as suas atividades. Desde que, na década de 60, surgiram os

primeiros estudos acerca da internacionalização de empresas, a importância e atenção dada a esta temática por parte da comunidade acadêmica tem vindo a aumentar. Este interesse crescente é justificado e fundamentado, na também crescente atividade internacional da globalidade das empresas, que ao longo dos anos têm encarado a internacionalização como fator fundamental à sua sobrevivência e aumento de competitividade através do aproveitamento das oportunidades encontradas ou criadas, fruto da abertura dos mercados. Com o tempo, as diferenças entre países irão perder importância, e no futuro, espera-se que os empreendedores não diferenciem as oportunidades com base na sua localização geográfica.

A internacionalização é um processo objetivo (Verisan & Achimescu, 2011) que pode ser estudado e explorado de diversas perspetivas. Assim, há correntes que investigam a internacionalização da empresa como sendo um processo incremental em que esta vai progressivamente aumentando o seu grau de envolvimento no mercado internacional. Este modelo de internacionalização, conhecido como “Modelo de Uppsala” foi primeiramente descrito na Suécia, em 1975 por Johanson e Vahlne (Johanson & Vahlne, 1977).

Mais tarde, o Modelo de Uppsala foi revisto pelos seus autores (Freeman, Hutchings, Lazaris, & Zyngier, 2010; Vahlne & Johanson, 2013) por se verificar que há empresas que “desafiam a teoria do crescimento progressivo” e desenvolvimento incremental (Madsen & Servais, 1997; Bell, McNaughton, & Young, 2001; Deo Sharma & Blomstermo, 2003; Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Weerawardena, Mort, Leisch, & Knight, 2007). Assim, foi introduzido o conceito de *networking* da empresa. De acordo com esta vertente teórica, o processo de internacionalização resulta em grande parte da rede de relacionamentos que a empresa e os seus elementos conseguem estabelecer com outras empresas e/ou indivíduos e com os recursos destes, ou seja, os relacionamentos das empresas criam valor e condicionam a sua capacidade de internacionalizar e vão aumentando em número e complexidade à medida que evolui o envolvimento internacional da empresa.

Além da perspectiva “das relações” da empresa, há ainda quem investigue a internacionalização da empresa pela perspectiva do empreendedorismo relacionado com as “oportunidades” encontradas ou criadas e com a “*rapid internationalization*” da empresa (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984; Acedo & Jones, 2007).

A grande maioria dos trabalhos sobre as *born-global* (BG) focam a sua investigação no início da atividade internacional da empresa, oferecendo uma perspectiva estática e restrita a uma janela temporal limitada que contrasta com a realidade dinâmica de uma empresa que não se extingue com o início da sua atividade internacional. Há por isso um “*gap*” entre as teorias da internacionalização que respeitam o início das atividades internacionais da empresa e, a sua adequabilidade numa ótica de regime permanente, o que foi defendido por Coviello (2015).

O presente trabalho visa explorar o *gap* entre a teoria relacional e a teoria empreendedora como fundamentos da manutenção das atividades internacionais a longo prazo de uma *born-global*, isto é, visa perceber até que ponto a empresa mantém o “espírito empreendedor” que está inerente à sua precoce e rápida internacionalização ou se, contrariamente, à medida que cresce e se estabelece nos mercados internacionais privilegia o relacionamento com os clientes que consegue fidelizar em detrimento da constante busca e entrada em novos mercados. Como tal, este trabalho, procura fazer o *Theory Testing* das BG, indagando, até que ponto a BG preserva no futuro as características que motivaram a sua “*born-globalness*” inicial. Se a entrada em novos mercados internacionais continuar ao longo do tempo, poder-se-á afirmar que a teoria do empreendedorismo mantém a sua premência, dado que a empresa procura explorar novas oportunidades internacionais e estamos perante não só *rapid internationalization*, bem como *opportunity seeking behavior*. Se a entrada em novos mercados internacionais for tendencialmente marginal face ao núcleo comportamental de mercados internacionais servidos, *i.e.*, se a empresa for recetiva a manter os seus clientes e relações nos mercados internacionais do que a conquistar novos mercados, estaremos pois perante uma BG, de acordo com a definição atual, no entanto o seu comportamento não é do tipo *opportunity seeking*,

o que põe em causa o comportamento empreendedor que dá suporte à teoria da *born-global*. Nesta circunstância temos uma BG mais próxima do modelo de Uppsala e da teoria das redes, o que põe em causa a tão propalada *born-globalness*.

A metodologia escolhida para abordar e explorar a temática supracitada foi o estudo de caso único. O presente documento está organizado em seis capítulos, sendo o atual, o primeiro, que diz respeito à introdução. A seguir será feita uma revisão da literatura – Capítulo 2 – com o objetivo de perceber o estado da arte no que respeita à internacionalização das *Born-Global* e onde serão discutidos diversos pontos de vista com o propósito de contextualizar e provar a existência do “*gap*” entre os estudos que justificam o início das atividades internacionais e o regime de permanência das *Born-Global*. O Capítulo 3 é onde será exposta e explicada a metodologia adotada e seguida na abordagem ao tópico da investigação, assim como a justificação da utilização do método de estudo de caso como forma de investigação. Os resultados da aplicação da metodologia serão expostos no Capítulo 4, e discutidos posteriormente no Capítulo 5 onde será feito, sempre que possível e pertinente, o confronto entre o observado e analisado com as evidências da literatura revista no Capítulo 2. As conclusões serão apresentadas no Capítulo 6 onde serão também explicadas as limitações do estudo e as suas contribuições para a literatura.

2. Revisão da Literatura

A internacionalização pode ser descrita como o "movimento" das operações de uma empresa para além das fronteiras do próprio país, sendo portanto, um processo que aumenta a complexidade da empresa e das suas atividades (Dima, 2010). O processo de internacionalização a nível empresarial, está relacionado com a intensidade exportadora da empresa e com a forma como esta explora os mercados internacionais (Moreira, 2004). As empresas podem exportar ou importar mercadorias e serviços, e é normalmente esta a forma mais comum de transação económica internacional especialmente para as de menor dimensão e que dispõem de menos recursos (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2011).

2.1. Teorias da internacionalização da empresa

As teorias da internacionalização da empresa têm como objetivo explicar as razões que levam uma empresa a empreender em atividades internacionais, assim como o seu comportamento e a sua concetualização. Surgiram porque, com o decorrer do tempo, se foi observando que a dinâmica do comércio internacional não é explicável apenas por fenómenos macroeconómicos como as "Teorias do Comércio Internacional" e do investimento direto no estrangeiro (IDE) sugerem, mas ao invés, que as empresas influenciam de forma ativa e impactante a performance comercial do país (Dima, 2010; Ribau, Moreira, & Raposo, 2015).

Muitos fatores podem influenciar o processo de internacionalização de uma empresa e a sua estratégia de entrada no mercado internacional, entre os quais se contam tanto factores intrínsecos, como o tipo de produto, a estrutura organizacional, competências internas e situação financeira, e factores extrínsecos relacionados com o tipo de mercado alvo ou com os parceiros, clientes e concorrentes e até mesmo com a tecnologia disponível (Moreira, 2004; Omar, 2009)

Vários modelos têm sido propostos para explicar como as PME competem nos mercados internacionais, e uma perspectiva de evolução destes modelos é apresentada por Ribau, Moreira e Raposo, 2015.,

2.1.1. O modelo de Uppsala

Como previamente referido no Capítulo 1, o Modelo de Uppsala defende que o processo de internacionalização da empresa é incremental, evolutivo, sequencial e progressivo (Forsgren, 2002; Johanson & Vahlne, 2006; Dima, 2010). Este modelo desenvolvido na Suécia, em 1975 por Johanson e Vahlne defende que a empresa entra no mercado externo de forma gradual e de acordo com o seu nível de conhecimento acerca do país estrangeiro para o qual tenciona internacionalizar (Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne, Schweizer, & Johanson, 2012). Desta forma pode considerar-se que inicialmente, e até certo ponto, a empresa aprimora o seu conhecimento e experiência no mercado interno e só quando se encontra num estado de maturidade inicia o seu movimento para o mercado externo, *i.e.* o processo de internacionalização da empresa deve ser enquadrado com as competências e vantagens desenvolvidas no mercado doméstico (Moreira, 2004; Ribau, Moreira, & Raposo, 2015).

De acordo com este modelo de crescimento progressivo, a empresa inicia a abordagem ao mercado externo exportando os seus produtos para países que lhe são mais conhecidos e muitas vezes também mais próximos geográfica, cultural e psicologicamente¹ (Dima, 2010; Hutchings & Chetty, 2012) evoluindo a partir destes e desenvolvendo operações gradualmente mais complexas e em países cada vez mais distantes e diferentes culturalmente. Resumindo, o Modelo de Uppsala contempla quatro fases: (1) inexistência de atividade exportadora regular; (2) exportação com recurso a representantes independentes (distribuidores); (3) criação de subsidiárias internacionais de vendas; (4) criação de unidades de

¹ Não existe consenso na literatura, acerca da definição de “distância psicológica”, no entanto há um reconhecimento relativamente unânime de que este constructo tem implicações na estratégia de marketing internacional na empresa (Dow & Larimo, 2009). A distância psicológica pode ser genericamente entendida como o “conjunto de factores que previne e condiciona o fluxo de informação entre a empresa e o meio” (Johanson & Vahlne, 1977).

produção internacionais (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999)

A existência destas fases é considerada importante porque, por um lado cada uma delas representa um grau de envolvimento internacional diferente e, por outro lado, a existência das mesmas é frequentemente mencionada pelas pessoas envolvidas no meio dos negócios (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999).

2.1.2. Network Internationalization Theory

A “teoria das relações” da empresa é uma “expansão” do Modelo incremental de Uppsala e tem como objetivo analisar e compreender os sistemas industriais através de três variáveis: os “atores” (empresas, indivíduos ou grupos); as atividades e os recursos tangíveis, financeiros e humanos (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota, & Waluszewski, 2008). Este modelo, baseia-se na premissa que a PME precisa de recursos controlados por terceiros para prosseguir a sua atividade internacional. Assim sendo, a sua unidade de análise não é a empresa em si (variável “atores”) mas sim as relações entre as diferentes atores (concorrentes, clientes, distribuidores, fornecedores) que compõem a rede² de relações entre esses atores e como a cooperação³ entre eles permite à empresa diminuir o risco inerente à internacionalização (Håkansson & Johanson, 1992; Coviello & Munro, 1997; Törnroos, 2002).

A PME não é uma versão pequena de uma grande empresa (GE), a sua organização estrutural é diferente e comporta-se igualmente de forma distinta (Brouthers & Nakos, 2004). As grandes empresas têm maior tendência a seguir o modelo de Uppsala, de internacionalização incremental e as suas atividades internacionais evoluem quase sempre até ao ponto em que a GE empreende atividades internacionais através de IDE (Vahlne & Johanson, 2013), por sua vez as PME podem investir no estrangeiro mas não ao mesmo nível que uma grande empresa (Madsen & Servais, 1997), iniciando quase sempre a sua atividade

² « [...]“network” involves “sets of two or more connected exchange relationships”. Following from this, markets are depicted as systems of social and industrial relationships [...] (Coviello & Munro, 1997). »

³ Ribau, Moreira e Raposo (2015) referem-se a esta cooperação como “relação de negócio simbiótica”, evidenciando o benefício mútuo que lhe está inerente.

internacional por exportação simples. Não dispondo do capital necessário, as PME que internacionalizam exercem controlo, não através da posse, como as GE, mas através do conhecimento (Knight & Liesch, 2016) e a fonte da sua vantagem competitiva reside em parte na sua flexibilidade e capacidade de resposta às alterações do mercado (Brouthers & Nakos, 2004; Liesch, Buckley, Simonin, & Knight, 2012), mas também na capacidade de criar, manter e utilizar relações de negócio⁴ no mercado internacional, sendo que muitas vezes estas condicionam não só o *out-come* da atividade mas também a forma de entrada nos mercados internacionais (Zain & Ng, 2006).

Com a internacionalização, as GE tendem a dissociar-se de algumas atividades funcionais, através do recurso a *outsourcing*, enquanto as PME utilizam as suas atividades internacionais para crescer e evoluir (Knight & Liesch, 2016). Algumas PME crescem e transformam-se em GE; no entanto algumas permanecem pequenas e simultaneamente altamente internacionalizadas e competitivas (Knight & Liesch, 2016). Desta forma, embora seja possível até certo ponto assumir uma certa tendência de convergência, não existe um padrão comportamental completamente universal no processo de internacionalização destes dois grupos de empresas (Knight & Liesch, 2016).

⁴ «"Network" is defined as the relationship between a firm's management team and employees with customers, suppliers, competitors, government, distributors, bankers, families, friends, or any other party that enables it to internationalize its business activities» (Zain & Ng, 2006).

2.1.3. O Paradigma eclético (OLI - *Ownership, Location, Internationalization*)

O paradigma eclético apresenta uma perspectiva integrativa e multidimensional cujas origens remontam aos anos 50 (Dunning, 2001), e refere que, a dimensão e o padrão do desenvolvimento da produção internacional de uma grande empresa são, a cada momento, influenciados por um conjunto de três variáveis interdependentes: a primeira está relacionada com as fontes de vantagem competitiva da empresa – o seu controlo estratégico sobre recursos tangíveis e intangíveis, relacionados portanto com a posse – *Ownership* (Dunning, 2001); a segunda está relacionada com as vantagens competitivas que a empresa consegue obter pela localização das suas atividades internacionais em determinados mercados e a forma como essa escolha cria valor para a empresa – *Location* – i.e os benefícios de se localizar as suas atividades internacionais a partir da exploração das condições económicas, políticas, sociais ou relacionadas com os recursos naturais do país estrangeiro (Dunning, 2001); a terceira é respeitante às vantagens de internacionalização – *Internationalization* – da empresa, i.e. as vantagens que a empresa tem por explorar os seus recursos e não recorrer a subcontratos, a decisão internacionalizar e não subcontratar deve considerar critérios relacionados com risco, controlo, retorno e recursos inerentes ao processo (Dunning, 2001; Ribau, Moreira, & Raposo, 2015).

2.1.4. *International New Ventures e Born-Global*

Na década de 90, a comunidade académica reconheceu que o comportamento exportador de muitas empresas contrariava o descrito na literatura, isto é, o processo de internacionalização incremental nem sempre se verificava (Johanson & Vahlne, 1990; Andersen, 1993; Madsen & Servais, 1997; Rasmussen & Madsen, 2002; Andersson & Wictor, 2003; Deo Sharma & Blomstermo, 2003; Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Weerawardena, Mort, Leisch, & Knight, 2007) e que, pelo contrário as empresas iniciavam atividades com uma forte orientação

internacional alocando grande número de recursos à formação de vendas internacionais logo desde a sua fundação (Knight & Cavusgil, 2005).

Este fenómeno de “*rapid internationalization*” dever-se-ia, por um lado a condicionantes externas como mercado tendencialmente globalizado, sistemas de transporte e condições tecnológicas propícias, e por outro a condicionantes “internas” relacionadas com as características dos fundadores/gestores que têm cada vez mais experiência internacional (Andersen, 1993; Rasmussen & Madsen, 2002).

Essas empresas foram designadas por “*Born-Global Firms*”.

«“Born globals” are companies that conduct international business at or near the founding of the firm. Despite the limited resources that usually characterize new businesses, born globals achieve substantial international sales from an early stage in their development. The period from domestic establishment to initial foreign market entry is often three or fewer years (Knight, 1996)».

Há no entanto, outros conceitos encontrados na literatura que antecedem esta designação e que também são usados para descrever empresas que iniciam atividades internacionais de outra forma que não a “clássica”, como e.g. - “*Leapfrogging Firms*” – onde Hedlung e Kverneland, 1985, que no seu estudo acerca do investimento no Japão por parte de empresas suecas chamaram à atenção para a necessidade das teorias da internacionalização se actualizarem para dar reflexo às mudanças que estavam a ocorrer nas condições do mercado internacional, cuja “homogeneização” permitia atenuar a falta de “conhecimento” inicial e permitia à empresa “saltar” etapas tornando o seu processo de internacionalização mais rápido e flexível (Hedlund & Kverneland, 1985).

Outro conceito similar é o de “*Innate Exporters*” (Ganitsky, 1989) que se refere ao caso de empresas israelitas que iniciaram precocemente as suas atividades internacionais de forma bem-sucedida por conseguirem articular os seus recursos internos com os desafios e oportunidades do mercado através de estratégias bem delineadas e implementadas (Ganitsky, 1989).

Em 1994 Oviatt e McDougall estudaram as “empresas pequenas que conseguiam competir com grandes empresas no mercado internacional de forma bem-sucedida” e designaram-nas “*International new Ventures*” (INV):

«We define an international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of in more than one nation (Oviatt & McDougall, 1994)».

No mesmo estudo foi apresentada uma tipologia que classifica em quatro géneros as INV de acordo com o número de atividades da cadeia de valor e o número de países envolvidos, como ilustrado na Figura 1.

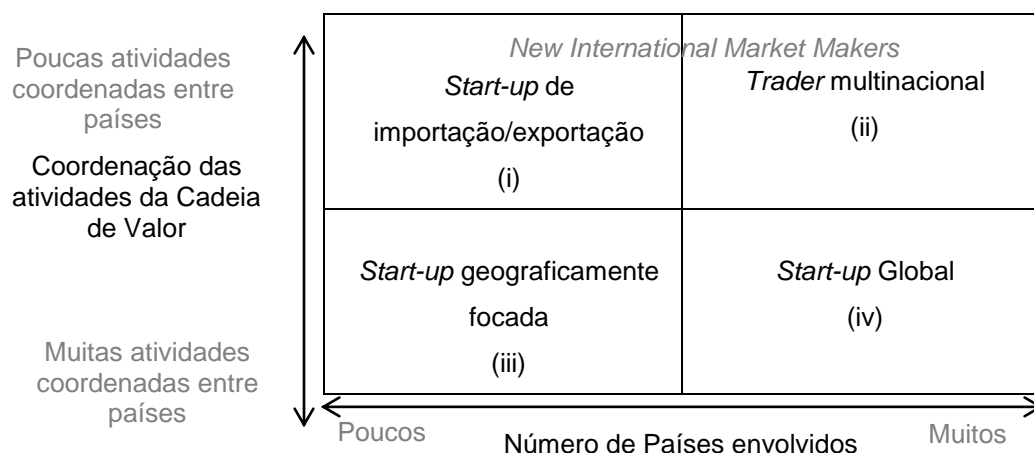


Figura 1. Tipos de “International New Ventures” adaptado de Oviatt e McDougall (1994)

As INV que pertencem o conjunto dos quadrante (i) e (ii) são designadas por “*New International Market Makers*” e a sua maior vantagem competitiva é o seu conhecimento acerca de logística (Oviatt & McDougall, 1994; Rasmussen & Madsen, 2002). As INV do quadrante (iii) obtêm vantagem competitiva através de servirem clientes muito específicos num número reduzido de países e as INV do quadrante (iv) são as mais radicais e cujas atividades são praticamente todas

coordenadas entre vários países, estas empresas são muito ativas e têm redes de relações únicas que lhes permitem esta disseminação pelo mundo (Oviatt & McDougall, 1994).

Bell, McNaughton e Young (2001) referem-se também à existência de um fenómeno que é a extensão das BG que designam como “*Born-Again Global Firms*”, que são empresas que estando bem estabelecidas no seu mercado doméstico e não tendo aparentemente “motivações” para iniciarem atividades internacionais, escolhem fazê-lo de forma rápida e com elevada afectação de recursos. Este comportamento é semelhante ao das BG e comprova que a internacionalização rápida, que não segue a perspetiva incremental não é exclusivo às BG (Bell, McNaughton, & Young, 2001), na mesma linha Rialp, Rialp, Urbano e Vaillant (2005) chamam à atenção para o facto de ainda não haver consenso na literatura acerca de qual o indicador operacional a utilizar para determinar a que ponto uma empresa se considera uma BG e não uma empresa exportadora que inicia gradual mas intensivamente o seu processo de exportação.

Ainda na década de 90, Madsen e Servais (1997) concluíram que embora não seja completamente congruente com o modelo de Uppsala, o processo de internacionalização das BGs é, em alguns aspectos, evolucionário e antecede a sua fundação legal. Assim, defendem que muitas vezes o início precoce das atividades internacionais tem a sua origem em conhecimento e “*network*” que os empreendedores ou os gestores já tinham anteriormente (Madsen & Servais, 1997). Ponto de vista semelhante ao defendido uma década mais tarde, Weerawardena, Mort, Liesch e Knight (2007), referem que os estudos acerca da internacionalização das BG que não capturam todo o processo de aprendizagem que antecede a fundação legal da empresa estão incompletos pois descuram a importância do conhecimento adquirido previamente e o impacto no sucesso e rapidez da entrada no mercado global.

Também Hashai e Almor (2004), no seu estudo acerca da internacionalização de BG israelitas, concluem que existe uma sequência progressivamente evolutiva de fenómenos que se verificam ao longo do tempo. Assim, inicialmente as exportações destinam-se a servir clientes de mercados

“psicologicamente” próximos⁵, subsequentemente estabelecem subsidiárias⁶ nesses mercados e o processo culmina com a BG a levar a cabo fusões e aquisições nesses mercados que lhe permitam incorporar atividades geradoras de valor e penetrar em mercados “psicologicamente distantes”⁷ (Hashai & Almor, 2004), a estratégia de entrar inicialmente em mercados mais “próximos” e expandir a partir destes para outros mais distantes é uma forma de diminuir o risco inerente à internacionalização uma vez que a falta de conhecimento da BG em relação a estes será à partida menor (Hutchings & Chetty, 2012).

Ainda na temática da definição de BG e de variantes do termo, Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007) defendem haver três dimensões muito importantes para que exista uma perspetiva coerente acerca do que é uma BG – “escala”, “escopo” e “tempo até à internacionalização” – e propõem uma classificação para BGs baseada no “grau”⁸ de envolvimento no mercado internacional. Assim, de acordo com Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007), há dois tipos de BG, empresas que são “aparentemente” BG, designadas como “*born-international*”, que exportam apenas para mercados próximos e mantêm um rácio de exportações na base dos 25%, e as “verdadeiras” BG, que operam em mercado longínquos e com elevado peso relativo no seu volume de negócios. Eles concluíram que as verdadeiras BG em relação às “*born-international*” são mais agressivas na sua estratégia internacional, têm um comportamento mais proactivo e estão mais dispostas a correr riscos no mercado internacional (Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007).

⁵ “Psychically close countries are easier to learn about and enter due to lower level of uncertainty and thus companies’ performance is better in psychically close countries (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990).”

⁶ “Greenfield-Marketing-Subsidiaries” (Hashai & Almor, 2004).

⁷ «The psychic distance construct can be defined as the distance between the home country and the foreign country, which is reflected in the individual’s perception of differences of both “country” characteristics and “people” characteristics. The first dimension is related to specific aspects of modernization of a country while the second dimension refers more to the degree of separation and interaction that exists between people from different countries (Sousa & Lages, 2011). »

⁸ “There are different types of born-globals according to their degree of involvement in international sourcing and selling activities” (Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007).

Em 1997, Madsen e Servais tinham apontado uma moldura concetual simples e que, embora pouco elaborada já tinha como princípio subjacente a ilustração dos constructos inerentes ao desenvolvimento da BG. Esta moldura nocial surgiu da necessidade de integrar diversas correntes de investigação nas áreas da internacionalização, processos empresariais e empreendedorismo.

A experiência passada do “fundador”, e as caraterísticas específicas da sua ambição e motivação são muito importantes para perceber o padrão de desenvolvimento da BG. No entanto, acrescentam que a experiência passada da empresa é igualmente importante (Madsen & Servais, 1997), *i.e.* as rotinas e os procedimentos internos mecanizados pela experiência também devem ser incluídos no estudo das BG e propõem a moldura conceptual presente na Figura 1 para o enquadramento teórico do estudo das BG.

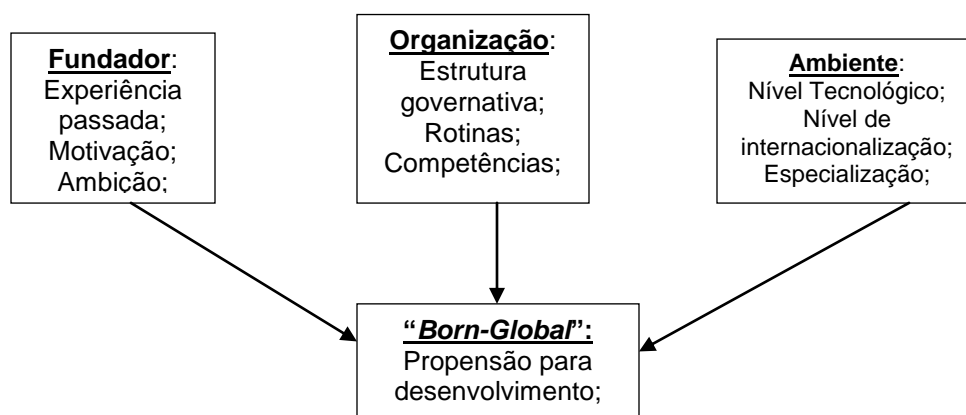


Figura 2. Modelo para pesquisa no contexto das BG proposto por Madsen e Servais (1997)

Como demonstrado pela sua simplicidade, o modelo supracitado permite a investigadores futuros a construção de modelos mais complexos e que incluam constructos mais elaborados de forma a contextualizar teoricamente os seus trabalhos empíricos.

Andersson e Wictor (2003) que por sua vez estudaram o caso das BG na Suécia, fizeram-no de acordo com uma moldura concetual que engloba a globalização, o empreendedor, a rede de relações e a indústria (ver Figura 3). Concluíram que a mudança do paradigma ambiental/contextual, proporcionou a oportunidade para o aparecimento das BG, mas que o carácter empreendedor dos

gestores é fulcral e que sem essa condição estar reunida a empresa não conseguirá adoptar estratégias de internacionalização precoce por não conseguir explorar as oportunidades do mercado global (Andersson & Wictor, 2003).

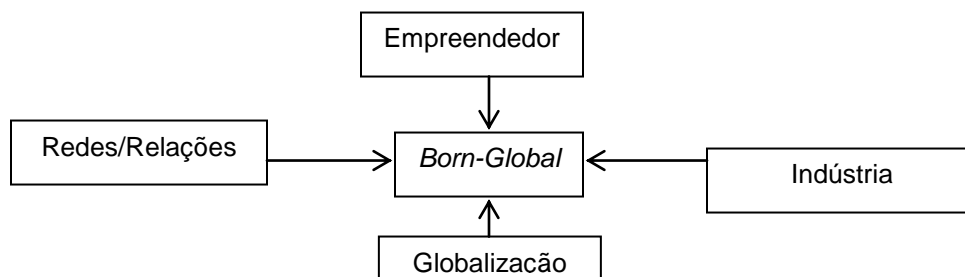


Figura 3. Moldura conceitual para o enquadramento teórico do estudo das BG de Andersson e Wictor (2003)

Assim, as determinantes “Globalização”⁹ e “Indústria”¹⁰ são simbólicas do constructo “ambiente/contexto”, o “empreendedor”¹¹ é análogo ao “fundador” da moldura da figura 2, mas a existência do elemento “relações” é uma novidade em relação à moldura de Madsen e Servais (1997). As redes e relações¹² da BG funcionam como ligação entre o empreendedor e o meio contextual. No entanto, nesta moldura, a posição central da *Born-Global*, recebendo influência dos restantes elementos, admite uma postura inativa por parte da empresa, considerando-a apenas como o ponto de encontro entre os elementos supracitados. Ainda de apontar que a perspetiva estática focada apenas nas causas do início da atividade internacional e para as razões da “*rapid internationalization*” é equitativa à evidente na moldura de Madsen e Servais (1997). Para Knight e Cavusgil (2004), o sucesso das BG deve ser contextualizado

⁹ “Globalization trends - including development in communications technology and transportation, globalization of marketing demand and marketing strategy.” (Andersson & Wictor, 2003)

¹⁰ “Industrial factors such as the growth rate in the industry or whether or not the sector is dominated by hard products or services are still important. Not only the industry of which the focal firm is a part of but also the industry of which the main customers or suppliers belong to” (Andersson & Wictor, 2003)

¹¹ “[...] individuals within a firm, at management level are the dominant determinant of a firm’s pattern of entry in new markets.” (Andersson & Wictor, 2003)

¹² “Networks are important for start-ups. New firms are dependent on relationships, for example financiers, suppliers or customers. [...] Both social and business aspects of networking are of importance [...] not only international but also local networks are important to understand a the firm’s international development [...]” (Andersson & Wictor, 2003)

a partir do ambiente interno da empresa, mas o seu estudo deve considerar diversos constructos e inter-relações como ilustra a Figura 4.

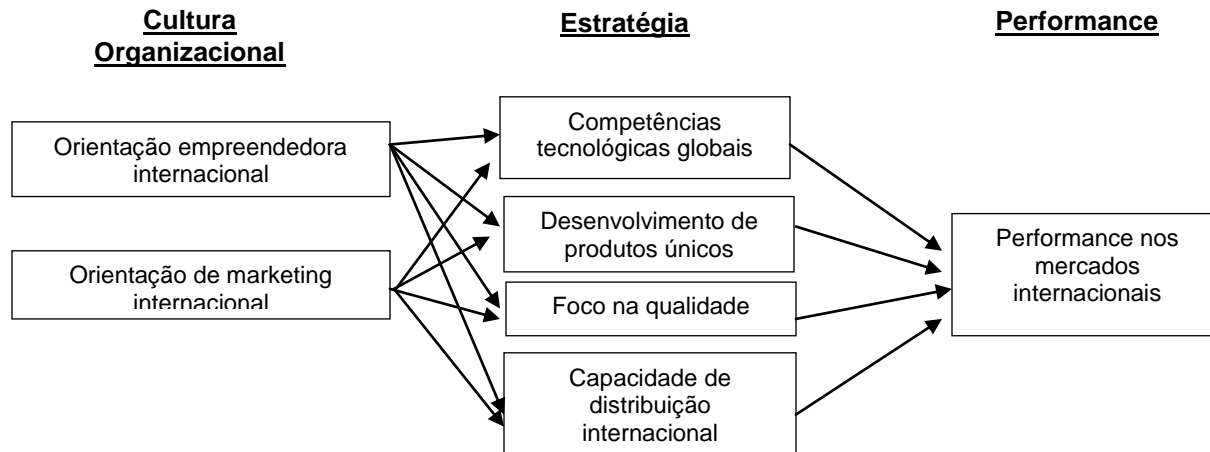


Figura 4. Moldura conceitual de constructos e ligações inerentes à performance das BG (Knight & Cavusgil, 2004)

As BG são normalmente fundadas por empreendedores com forte orientação para o mercado internacional, são empresas com algum tipo de valência tecnológica, cujos produtos são relativamente únicos com elevado foco na qualidade e utilizam distribuidores independentes pelo mercado global. Entre os seus atributos operacionais, está a cultura empreendedora, a proficiência em marketing internacional tirando partido de distribuidores fortes que permitem à BG posicionar-se nos mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004).

Embora tenha pontos comuns com a moldura conceptual de Madsen e Servais (1997) apresenta uma clara evolução e complexidade acrescida, dado que permite fazer uma abordagem mais completa às interligações que espelham as que realmente se verificam na vida dinâmica das BG, que precisam de reagir e de se adaptar ao contexto económico. O bloco “Organização” da moldura conceitual de Madsen e Servais (1997) e o constructo “Cultura Organizacional” da moldura de Knight e Cavusgil (2004), ambos focam o ambiente interno da empresa e a sua componente organizacional, no entanto, as componentes do bloco “organização” da primeira são análogos aos que conceitos distribuídas pelos constructos da “Estratégia” da segunda, nomeadamente no que respeita às “Competências”.

Enquanto Madsen e Servais (2004) mencionam a “experiência passada” e a “motivação do fundador”, Knight e Cavusgil (2004) consideram como base para a análise da performance¹³ e para a “*rapid internationalization*” da BG a “orientação empreendedora” para o “marketing internacional”, ou seja, no que concerne estas componentes também há uma certa “sobreposição” entre os blocos conceituais de ambas as molduras, neste caso, entre o bloco que respeita ao “Fundador” e o bloco da “Cultura organizacional”.

Ambas as molduras são unidireccionais e por isso talvez, falham em explicar como a performance da BG se sustenta no tempo. Não permitem perceber até que ponto os constructos que sustentam a “*rapid internationalization*” da BG se comportam numa ótica de longo prazo, se se verificam as mesmas características e as mesmas inter-relações entre os diferentes componentes da performance, ou se por sua vez há novos elementos e consequentemente novas inter-relações e dimensões conceituais a explorar, *i.e.*, estas molduras não exploram até que ponto a cultura organizacional, a motivação e a orientação internacional, se mantêm com o passar do tempo idênticas ao que eram aquando da fundação da empresa.

Knight e Liesch (2016) propõem também uma “moldura conceitual” (ver Figura 5) para orientar e contextualizar o estudo e a pesquisa futura acerca da dinâmica da performance das BG, sendo que, os conceitos nela presentes estão inter-relacionados e permitem compreender os antecedentes, mediadores e moderadores da performance empresarial de uma BG.

¹³ A avaliação da performance da BG deve incluir a expectativa do alcance dos objetivos estratégicos mas também objectivos economicamente mais convencionais como lucro, crescimento das vendas e aumento da quota de mercado (Knight & Cavusgil, 2004).



Figura 5. “Moldura” concetual para o estudo da “Born-Global” (Knight & Liesch, 2016)

Esta moldura representa uma evolução em relação às três anteriores, porque procura abordar não só os antecedentes e os motivos iniciais para a “*rapid internationalization*” mas também os intercessores da performance numa perspetiva dinâmica da empresa ao invés da óptica unidirecional presente nas molduras de Madsen e Servais (1997), Andersson e Wictor (2003) e Knight e Cavusgil (2004).

É globalmente mais complexa que as anteriores e admite que para cada fase da BG os constructos da sua performance possam ser diferentes e variar em

importância. Esta moldura internaliza a perspectiva da “oportunidade” o que permite uma ligação à “orientação empreendedora” referida por Kight e Cavusgil (2004), no entanto, enquanto para os últimos esta orientação se insere na cultura organizacional, para a moldura da Figura 4 a oportunidade está presente na componente ambiental (mercado externo e interno) e a criação, descoberta e exploração de oportunidades são elementos inerentes ao “fenómeno geral” da BG, e que por sua vez estes elementos dependem da “tolerância ao risco” que é considerada uma capacidade dinâmica da BG. Este exemplo ilustra a sofisticação da moldura e a possibilidade de interligação entre as várias dimensões que a compõem.

Na literatura revista, a tendência geral é também a de que as fronteiras conceituais nem sempre são rígidas. Há ainda que considerar a interação “*push-pull*” entre as capacidades da BG e os ambientes em que opera, de forma a respeitar a dualidade entre dinâmica do mercado e a capacidade de adaptação da BG (Efrat & Shoham, 2012; Knight & Liesch, 2016).

Em relação à dimensão “Contexto” no âmbito das BG, a literatura defende que, as condições ideais para o “nascimento” de uma BG surgem quando no ambiente económico se verifique uma mudança do paradigma industrial em direcção à internacionalização (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Liu & Fu, 2011) e que, por outro lado, a percepção de risco e incerteza no contexto ambiental são necessários ou podem motivar a origem deste tipo de empresas (Liu & Fu, 2011). Caso a empresa não disponha de nenhuma vantagem tecnológica específica, a decisão de internacionalizar desde a sua fundação depende da dimensão do mercado interno, da sua capacidade de produção e de forças culturais e políticas (Fan & Phan, 2007; Hitt, Li, & Xu, 2016).

Zucchella, Palamara e Denicolai (2007) consideram que embora os factores ambientais sejam muito importantes, para perceber a força motriz do início precoce das atividades internacionais, o foco deve ser endógeno, nomeadamente, na orientação estratégica dos gestores. Os *drivers* da internacionalização precoce relacionados com a orientação empreendedora, as características do negócio e com a localização estão inter-relacionados, e têm como *background* os *drivers*

relacionados com as relações da empresa (Zucchella, Palamara, & Denicolai, 2007). Se por um lado se pode afirmar que a performance superior das BG nos mercados internacionais se deve à orientação empreendedora, à liderança tecnológica e a estratégias de diferenciação (Knight & Cavusgil, 2005), por outro lado, a orientação estratégica está relacionada com a performance internacional da BG e é mediada pela estratégia de crescimento internacional (Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008).

Efrat e Shoham (2012) relacionam a importância dos factores intrínsecos e extrínsecos com a performance das BG ao longo do tempo. Eles concluem que os factores ambientais são importantes para o sucesso de curto prazo, principalmente antes da entrada num determinado mercado; no entanto, se o foco for o longo prazo, os recursos intrínsecos são fulcrais para o sucesso (Efrat & Shoham, 2012). Zucchella e Hagen (2014) mencionam “ciclos de crescimento” e que a performance é influenciada por diferentes factores, e que os ciclos de crescimento são despoletados por características dos gestores, nomeadamente pela abertura dos mesmos à inovação (Hagen & Zucchella, 2014), embora outros factores como a qualidade e o preço dos produtos, a orientação internacional e consciência da concorrência também possam influenciar positivamente a performance da BG (Danik & Kowalik, 2014; Gerschewski, Rose, & Lindsay, 2015). Por seu lado, os constructos da orientação para o mercado são a orientação para o cliente e para o concorrente, coordenação interfuncional e a capacidade de inovação (Torres-Ortega, Rial-Criado, Rialp-Criado, & Stoian, 2015).

Também Rialp e Rialp (2007) consideram ser os recursos de natureza intangível os mais importantes para o sucesso das atividades de “exportação precoce”, no seu estudo sobre empresas exportadoras espanholas concluíram que os recursos que mais fazem as empresas diferir em termos de performance, estão relacionados com o capital humano e as capacidades organizacionais¹⁴. Almor (2000), no seu estudo acerca de empresas israelitas do sector tecnológico, conclui

¹⁴ “More concretely, according to our results, the Spanish exporters that can be considered as being born globals seem to differ in terms of their level of export capability due to an heterogeneous distribution of intangible resource endowments [...] mostly in terms of human capital and organizational resources” (Rialp & Rialp, 2007).

que a internacionalização logo após a fundação era apenas possível devido à intangibilidade dos recursos-chave, não os recursos humanos mas antes os tecnológicos e os relacionados com o conhecimento de mercado, que não dependem de economias de escala e não necessitam de grandes investimentos de capital (Almor, 2000). Embora a intangibilidade dos recursos-chave seja fulcral nos dois casos, a natureza dos mesmos é diferente, e, embora as BG tecnológicas necessitem de menos investimento inicial para se internacionalizarem, nestas empresas o capital de risco é normalmente superior (Gleason, Madura, & Wiggenhorn, 2006).

Na teoria das capacidades dinâmicas a proclividade do empreendedor é tendencialmente apontada como razão para o início das atividades internacionais mas também ao sucesso das mesmas, uma vez que as BG operam em mercados dinâmicos onde as janelas de oportunidade abrem e fecham muito rapidamente (Hutchings & Chetty, 2012). Assim, o processo de tomada de decisão tem também subjacente a inter-relação entre os diversos factores inerentes à atividade das empresas, internos e externos. Nummela, Saarenko, Jokela e Loane (2014) referem que é possível a coexistência de mais de um tipo de estratégia de tomada de decisão numa BG dependendo do nível de incerteza do mercado, da tecnologia e das características específicas de cada “decisor” possivelmente envolvido no processo. George, Wiklund e Zahra. (2005), concluíram que os gestores/empreendedores externos à empresa, *i.e.* que não têm a posse da empresa, tendem a ser menos avessos ao risco e a abordar de forma mais proativa a internacionalização da empresa, pelo que a proclividade do gestor/empreendedor está relacionada com a posse (George, Wiklund, & Zahra, 2005).

Muitos dos trabalhos revistos partiram do ponto de vista da teoria das capacidades dinâmicas e da inovação¹⁵ nas BG, que são das dimensões associadas à performance da empresa mais amplamente exploradas na literatura. Para Zhang, Tansuhal e McCullough (2009) há cinco dimensões-chave para que a BG seja bem-sucedida, são elas: a experiência internacional, a capacidade de levar a cabo acções de *marketing* internacional, conhecimento e a capacidade de

¹⁵ Os autores referem-se a estas como “*Innovative Dynamic Capabilities*”.

aprendizagem internacional, a capacidade de inovar e correr riscos e a capacidade de desenvolver relações internacionais (Zhang, Tansuhaj, & McCullough, 2009). No mesmo sentido, Monferrer, Blesa e Ripollés (2015) referem, no seu estudo acerca de BG espanholas que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas através das relações criadas no mercado internacional, aumenta a capacidade da empresa explorar conhecimento através da inovação, que se reflecte em melhorias de performance (Monferrer, Blesa, & Ripollés, 2015), reforçando a ideia de que as relações e parceiros são importantes fontes de recursos para as BG (Bouncken, Schuessler, & Kraus, 2015). Isto indicia um certo “ambidestrismo” das BG, *i.e.* por um lado, capacidades dinâmicas baseadas no conhecimento, por outro lado orientação para o mercado, sendo que a inter-relação das duas valências influencia a performance (Monferrer, Blesa, & Ripollés, 2015).

Ainda no contexto das capacidades dinâmicas, a proclividade empreendedora e a necessidade de uma postura proativa para ultrapassar os desafios, aproveitar e criar oportunidades nos mercados internacionais exige uma postura ativa que deve ser “construída” ao longo da atividade internacional da BG (Karra, Phillips, & Tracey, 2008). Aqui é possível estabelecer uma ponte com a moldura conceitual de Knight e Liesch (2016) e com a sua internalização do elemento “oportunidade” (ver Figura 5) sendo que, no entanto Karra, Phillips e Tracey (2008) mencionam explicitamente o carácter dinâmico do fator “tempo” como “influência direta” na “construção” da postura que permite tirar partido das oportunidades (sejam elas encontradas ou criadas), na moldura de Knight e Liesch este é apenas depreendido através da interligação dinâmica subjacente à interpretação de todos os elementos conceituais nela presentes.

É lógica e comumente aceite a influência do gestor e o impacto das características da sua gestão no processo de internacionalização, uma vez que, para cada situação que precise uma resolução, o gestor/decisor irá trazer para esse contexto todo o seu *background* que, irá influenciar em parte o rumo da sua decisão (Harveston, Davis, & Kedia, 2000; Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007; Nummela, Saarenketo, Jokela, & Loane, 2014).

O conhecimento é consensualmente aceite como um ponto fulcral do sucesso ou insucesso da internacionalização das BG, uma vez que a vantagem competitiva das BG está normalmente relacionada com um conhecimento mais “sofisticado” que utilizam para explorar as características dinâmicas do mercado (Bell, McNaughton, & Young, 2001). Há, no entanto, um problema subjacente: é necessário que a BG seja competitiva no mercado global, o que só se pode conseguir se a empresa desenvolver de facto operações no mercado global (Hedlund & Kverneland, 1985; Weerawardena, Mort, Leisch, & Knight, 2007) sendo que a inexistência de conhecimento tecnológico não é *per se* impeditivo da internacionalização precoce (Chesbrough & Crowther, 2006).

As relações “sociais” da BG facilitam a sua internacionalização e podem mitigar o problema da aparente falta de conhecimento inicial, uma vez que permitem à empresa beneficiar dessas relações para aumentar o seu conhecimento dos mercados externos, aprender através das experiências das empresas com as quais se relaciona e contar com a sua solidariedade diminuindo, assim, de forma significativa o risco inerente ao processo de internacionalização (Zhou, Wu, & Xueming, 2007; Knight & Liesch, 2016). A perspectiva de aprendizagem dinâmica defende que a origem do conhecimento do mercado externo é importante e que a proclividade e procura ativa do conhecimento são factores que condicionam em grande medida a performance da empresa (Zhou, 2007; Acedo & Jones, 2007; Karra, Phillips, & Tracey, 2008).

Após a entrada nos mercados internacionais e depois da BG construir e consolidar de forma ativa o seu próprio conhecimento com base nas suas experiências, o que acontece com as ditas relações que possibilitaram a entrada nos mercados, a forma como a BG as gere e a importância que têm continua por explorar.

2.1.4.1. O Paradigma do empreendedorismo e o fenómeno das Born-Global

Como mencionado anteriormente, a existência do fenómeno BG, está intimamente relacionado com as características “empreendedoras” do gestor. É por

isso incontornável que a contextualização teórica das BG passe também pela teoria do empreendedorismo.

As empresas de natureza empreendedora normalmente são pequenas com elevado potencial de crescimento, têm uma estrutura orgânica e não-burocrática, que permite maior capacidade de adaptação, flexibilidade estando normalmente associado a uma maior capacidade de inovação (Krackhardt, 1995; Welter, 2011). Este ponto de vista, leva ao surgimento do “paradoxo do crescimento” *i.e.* a empresa atinge um estado de desenvolvimento elevado que faz com que deixe de ter os atributos que causaram esse desenvolvimento, ou seja, se for bem-sucedida, a BG cresce até deixar de ser possível ser uma entidade orgânica e não-burocrática (Krackhardt, 1995).

Os estudos do empreendedorismo em termos empresariais podem ser divididos em três categorias: o “*What*”, o “*Why*” e o “*How*”. O “*what*” é o que acontece quando os empreendedores atuam, *i.e.* abordagem ao empreendedorismo com base nas suas consequências; O porque é que eles actuam (“*why*”), é uma abordagem ao empreendedorismo com base nas suas causas. O “*how*”, é uma abordagem ao empreendedorismo pela perspectiva comportamental (Stevenson & Jarillo, 2007). O empreendedor é visto como protagonista da atividade económica em geral, a sua acção, normalmente disruptiva, tem impacto na evolução do sistema económico (Stevenson & Jarillo, 2007). Assim, o estudo dos “efeitos” da acção empreendedora tem as seguintes características: (a) alheamento do indivíduo e foco nas consequências da sua acção no panorama macroeconómico, (b) reconhecimento da capacidade empreendedora como capaz de melhorar através da “inovação” o ambiente em que se insere e (c) extensão do uso do termo “empreendedorismo” à acção de gestores, funcionários e financiadores reconhecendo, no entanto, diferenças na acção destes “empreendedores” (Stevenson & Jarillo, 2007). No âmbito empresarial, há uma dificuldade em dissociar o indivíduo da organização (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984).

No que respeita às causas do empreendedorismo, por um lado são apontados motivos de natureza intrínseca ao indivíduo como traços de

personalidade e por outro, motivos extrínsecos, como o *background* da atividade empreendedora, *i.e.* o contexto no qual a atividade se desenvolve e que serve muitas vezes como moderador da atividade (Stevenson & Jarillo, 2007; Okhomina, 2010), sendo que muitas vezes o contexto é que determina, o quem, o como e o porquê da atividade empreendedora (Okhomina, 2010).

O ponto de partida para o estudo de como é executada a atividade empreendedora é o sucesso da mesma, ou seja, o foco é o que foi feito (e a forma como foi feito) para ultrapassar as dificuldades e alcançar o sucesso (Stevenson & Jarillo, 2007). Do ponto de vista da gestão é talvez esta a abordagem que mais interesse suscita, uma vez que o estudo da forma de atuação empreendedora bem-sucedida procura compreender e melhorar as práticas de gestão que conduziram ao sucesso. Este ponto de vista relaciona-se com o comportamento do empreendedor mas também como a empresa deve ou pode ser estruturada para alcançar o sucesso.

De volta à componente empreendedora inerente ao processo de internacionalização rápida e precoce das BG, Chandra e Coviello (2010) alargaram o conceito de empreendedorismo internacional no contexto das BG aos clientes destas empresas, advogando que também eles têm influência no desenvolvimento das capacidades dinâmicas das BG tendo desenvolvido uma tipologia de “clientes enquanto empreendedores internacionais” que os agrupa em quatro tipos, conforme ilustra a Figura 6.

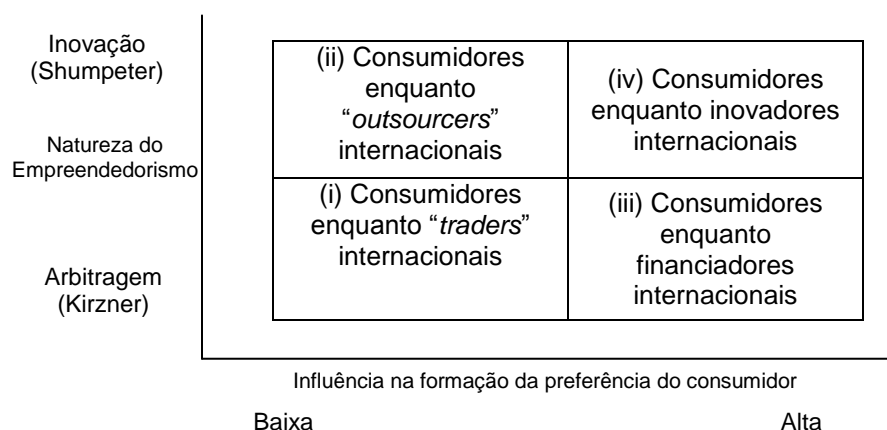


Figura 6. Tipologia do cliente enquanto “empreendedor internacional” (adaptado de Chandra e Coviello, 2010).

Os quadrantes (i) e (iii) dizem respeito à forma mais simples de “cliente enquanto empreendedor internacional” que se limita à relação de compra e venda *on-line* usando plataformas como o *eBay* no caso dos (i) “*traders*” internacionais ou *Zopa.com* e *Boober.com* no caso dos (iii) financiadores internacionais. Os consumidores do quadrante (ii) são considerados empreendedores internacionais por participarem com a sua criatividade e conhecimento tácito acerca do seu próprio perfil de consumidor, na mudança que permite às BG abordar um grupo cada vez maior e mais heterogêneo de consumidores no futuro, i.e. são os consumidores que compram produtos customizados. O quadrante (iv) refere-se aos consumidores “líderes”, os que com as suas preferências conseguem mudar a preferência dos restantes consumidores e normalmente têm conhecimentos técnicos relevantes, na área do *design* e/ou informática e dispõem de acesso a plataformas que permitem a divulgação das suas ideias de forma a materializar a sua influência (Chandra & Coviello, 2010).

Então, do ponto de vista do significado de empreendedorismo internacional, várias podem ser as perspetivas estudadas, no entanto uma definição ampla e inclusiva da maior parte dos pontos de vista pode ser:

“International entrepreneurship is a combination of innovative, proactive and risk-seeking behaviour that crosses national borders and is intended to create value in organisations.”
(McDougall & Oliviatt, 2000)

De uma forma global, a essência do empreendedorismo é a propensão à persecução das oportunidades¹⁶ independentemente dos recursos que se controlam (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984; Krackhardt, 1995) e a atividade empreendedora não é limitada a *start-ups* (Stevenson & Jarillo, 2007).

¹⁶ O conceito de oportunidade é relativo, os indivíduos percebem o meio de forma diferente e têm percepções também diferentes das suas próprias capacidades, e estas percepções podem variar ao longo do tempo (Okholina, 2010).

2.1.4.2. A avaliação da performance das BG

A maioria dos trabalhos sugere que a dinâmica da internacionalização das BG faz com que tenham uma performance superior (Halldin, 2012; Zander, McDougall-Covin, & Rose, 2015; Knight & Liesch, 2016) e vários estudos procuram encontrar os motivos subjacentes a essa performance acima da média. Mort, Weerawardena e Liesch (2012) defendem que as estratégias de marketing “empreendedor” são fundamentais para a performance acima da média das BG¹⁷, enquanto Efrat e Shoham (2012) que analisaram as diferenças entre os *drivers* da performance internacional da empresa numa ótica de contraste entre curto e longo prazo concluíram que numa fase inicial, a escolha dos primeiros mercados para onde internacionaliza e o conhecimento que é capaz de criar influenciam de forma crucial a performance da BG, mas que numa ótica de médio e longo prazo o sucesso da BG é influenciada por características externas e internas. Assim, atendendo às características únicas das BG, a curto prazo deve medir-se a performance pela velocidade de internacionalização e a médio e longo prazo os indicadores devem ser o “crescimento e sobrevivência¹⁸” (Efrat & Shoham, 2012).

A capacidade de obter e manter performances superiores depende da competência de adaptar as capacidades internas às mudanças dinâmicas do contexto ambiental como demonstra o modelo que propõem (ver Figura 7).

¹⁷ “Specifically we identify that four core strategies of EM emerge from the analysis namely: opportunity creation; customer intimacy based innovative products; resource enhancement; and legitimacy, which are used strategically to achieve enhanced performance outcomes (Mort, Weerawardena, & Liesch, 2012)”.

¹⁸ “Survival refers to firms’ ability to maintain independent operations [...]” (Efrat & Shoham, 2012)

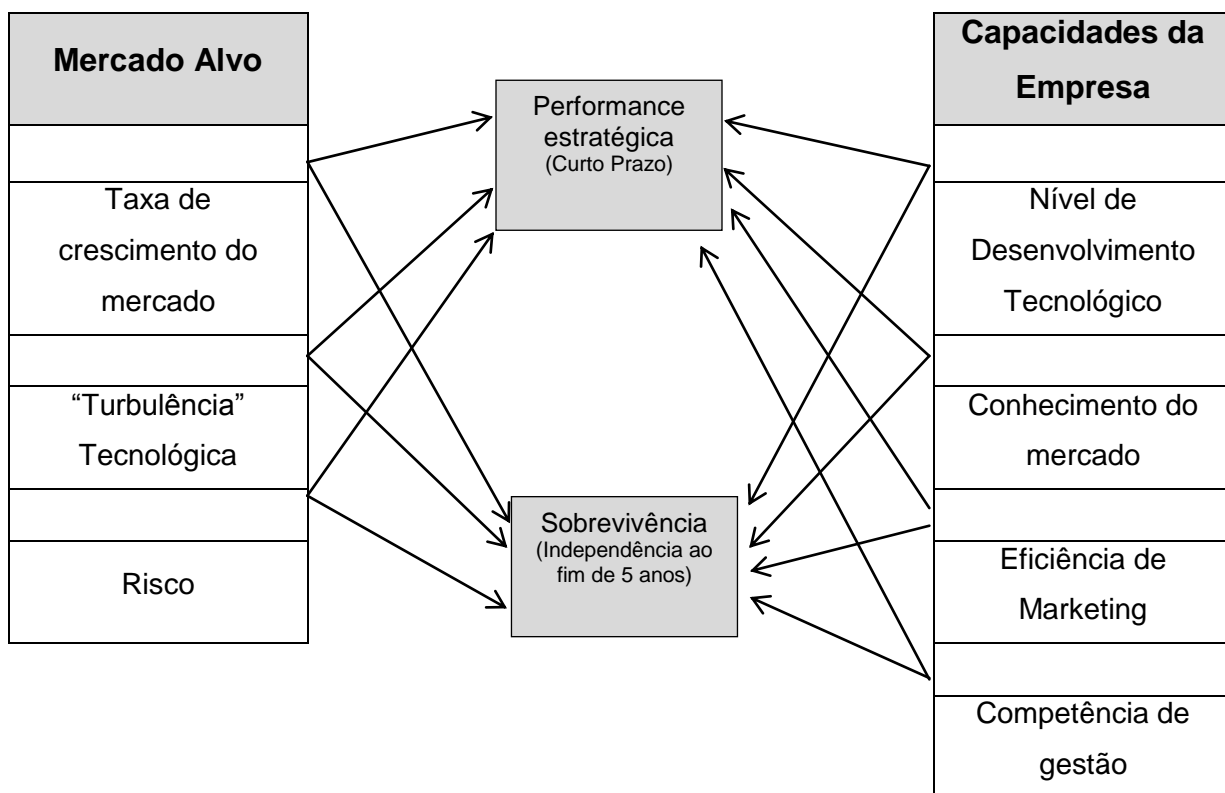


Figura 7. Fatores que têm impacto na performance da BG (adaptado de Efram e Shoham, 2012)

Este modelo separa em dois blocos os condicionantes da performance da BG, um “interno” e outro “externo” e confere uma perspectiva temporal à análise de forma a perceber se a importância destes fatores permanece inalterada no tempo. É perceptível a influência dos trabalhos de Knight e Cavusgil (2004) e Jantunen, Nummela, Puumalainen e Saarenko (2008), nomeadamente na interacção “*push-pull*” entre as capacidades da empresa e o seu meio ambiente¹⁹.

Concluíram que numa fase inicial, o conjunto dos factores externos relacionados com o mercado alvo são os mais importantes para a performance superior da BG, mas a longo prazo a tendência inverte-se.

Mais uma vez é evidenciada a influência dos factores inerentes ao contexto externo da BG, mais especificamente neste caso, os factores do mercado-alvo, as molduras conceituais estudadas anteriormente também já o referiam e é de resto uma das áreas mais extensivamente estudadas no âmbito da BG. O modelo

¹⁹ Esta interacção já foi mencionada anteriormente na secção 2.1.4.

proposto por Efrat e Shoham, apresenta nitidamente a importância da postura ativa da BG para alcançar o equilíbrio entre as suas capacidades e as exigências do ambiente, reconhecem também que este é um processo dual, em que por um lado há “pressões ambientais” que provocam comportamentos na BG, e por outro, as ações da BG conseguem influenciar o meio externo.

O modelo no entanto não explora a componente relacional inerente à *rapid internationalization* nem à sobrevivência da BG no longo prazo, focando a sua análise na ótica do empreendedorismo internacional e nas “oportunidades”.

Há outras formas de avaliar a performance das BG e, dependendo dos critérios de avaliação, as conclusões que se atingem são distintas. Halldin (2012) por exemplo, estudou a performance das BG através da empregabilidade, as vendas por funcionário, a rentabilidade por funcionário e o valor adicionado por funcionário durante um período de cinco anos e concluiu que as BG têm performances superiores às de outros tipos de empresas nos dois primeiros critérios mas não nos dois últimos (Halldin, 2012). Há Do ponto de vista da performance nos mercados financeiros, o tipo de estratégia de entrada utilizada é importante uma vez que condiciona a expectativa que os mercados financeiros têm em relação à performance da BG *i.e.* condiciona o valor de mercado da empresa. Os mercados financeiros reagem mais positivamente a anúncios de fusões e aquisições de BG o que se traduz, nestes casos em retornos acima da média, em relação à distância cultural dos mercados em que a empresa escolhe entrar, embora este facto condicione a estratégia de entrada, a reacção dos mercados financeiros não é sensível a estes factores, *i.e.* a percepção dos mercados financeiros é que a proximidade cultural não irá influenciar a performance da BG (Gleason & Wiggernhorn, 2007).

Embora os mercados financeiros sejam indiferentes à proximidade cultural dos mercados para onde internacionaliza, Hutchings e Chetty (2012) concluem que as BG tendem a iniciar o processo de internacionalização por mercados culturalmente próximos, tendência que, no entanto, não se verifica em empresas altamente tecnológicas (Hutchings & Chetty, 2012).

2.1.5. Lacunas na literatura

Nos artigos revistos, os autores apontam lacunas na literatura e sugerem direcções de pesquisa futura. A opinião de que a teoria da internacionalização contribuiu como ponto de partida para o estudo das BG é consensual, no entanto, à medida que o ambiente no qual a teoria foi desenvolvida se altera, também há necessidade de alterar os pressupostos que orientam a pesquisa para reformular as teorias (Bouncken, Schuessler, & Kraus, 2015; Buckley, 2016). Sendo assim, é necessário aprofundar a investigação nos temas da *governance*, o papel do risco e da incerteza, e continuar a explorar a dinâmica da importância das características dos indivíduos que interagem na formação do conhecimento dentro das BG e a influência desta dinâmica na sua performance (Coviello, 2015; Buckley, 2016), *i.e.* reformular a pesquisa das BG de forma a incorporar as teorias do empreendedorismo para compreender de forma mais abrangente o impacto do gestor/empreendedor no sucesso destas empresas (Zander, McDougall-Covin, & Rose, 2015).

A pesquisa futura no âmbito das BG não só deve procurar investigar melhor como este tipo de empresas internacionalizam precocemente as suas atividades e como obtêm uma *performance* superior nos mercados internacionais mas também focar esforços para procurar compreender a empresa a partir duma perspetiva de “regime permanente”, uma vez que a BG não se extingue na sua fundação e o estudo dos “*drivers*” da “manutenção” da presença internacional encontram-se ainda por explicar; Se por um lado o ímpeto empreendedorismo internacional relacionado com as oportunidades se mantém indefinidamente ou se, ao invés, com o passar do tempo, para a manutenção da sua “*Globalness*” a BG adota outras estratégias e valoriza outros canais, como por exemplo a relação com o cliente com vista à sua fidelização.

3. Metodologia

O estudo de caso é uma descrição e análise em profundidade de um sistema bem delimitado (Merriam, 2009) e pode basear-se apenas em dados qualitativos, apenas em dados quantitativos ou em ambos (Eisenhardt, 1989). Yin (2008) descreve-o da seguinte forma:

“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident” (Yin, 2008).

Easton (1992) define o estudo de caso como uma descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização. É mais abrangente do que uma simples história ou narração e possibilita uma infinidade de caminhos, que o próprio investigador desenha e escolhe, para uma construção ativa do conhecimento (Easton, 1992).

Os estudos de caso podem envolver apenas um caso, ou casos múltiplos²⁰, assim como vários níveis de análise (Yin, 2008), *e.g.* dos estudos revistos na secção anterior, muitos tiveram o estudo de caso como metodologia (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Knight & Cavusgil, 2005; Rialp, Rialp, Urbano, & Vaillant, 2005; Weerawardena, Mort, Leisch, & Knight, 2007; Karra, Phillips, & Tracey, 2008; Hutchings & Chetty, 2012; Hagen & Zucchella, 2014; Torres-Ortega, Rial-Criado, Rialp-Criado, & Stoian, 2015),

A seleção do caso (ou casos) de estudo é uma fase crucial do processo, e tem influência na capacidade de construir e de testar teorias a partir de estudos de caso (Eisenhardt, 1989) e os dados podem ser recolhidos de mais de uma forma.

²⁰ “In multi-case study research, the single case is of interest because it belongs to a particular collection of cases. The individual cases share a common characteristic or condition. The cases in the collection are somehow categorically bound together. They may be members of a group or examples of a phenomenon. (Stake, 2006)”

No caso do presente trabalho, o objeto de estudo será a uma empresa com comportamentos e características de BG. A unidade de análise será a presença dela nos mercados internacionais ao longo do tempo. Pode considerar-se que para a recolha dos dados, se recorreu a uma “triangulação” entre, a recolha dos dados quantitativos a partir da base de dados da empresa, observação participante (8 meses no departamento comercial) e posterior condução de uma entrevista aberta ao Director de *Marketing* da empresa com a finalidade de complementar ou validar os dados recolhidos e analisados. Esta forma de abordagem à metodologia de recolha de dados, insere-se no descrito por Eisenhardt (1989):

“Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires, and observations. The evidence may be qualitative (e.g., words), quantitative (numbers), or both.” (Eisenhardt, 1989)

O objectivo do trabalho é perceber o comportamento da empresa durante a última década em relação às suas atividades internacionais, nomeadamente à forma como gere a sua presença nos mercados e em que tipo de mercados se encontra presente de forma mais ou menos concentrada.

Os dados quantitativos foram obtidos e tratados de forma a obter o valor de vendas por cliente e mercado na última década, com o objectivo de calcular a taxa de penetração internacional²¹ e cada mercado e o peso no volume de vendas para cada país dos clientes fidelizados²². Para efeitos desta análise, consideraram-se “fiéis” os clientes para os quais houve vendas em pelo menos seis dos dez anos da análise (2006 a 2015), os para os quais isto não se verifica são classificados de “esporádicos”. O volume de vendas para determinado mercado e cliente sustentado ao longo do tempo é um indicador da manutenção da relação com o cliente. Através do destino das exportações por mercado ao longo da última

²¹ $Taxa\ de\ Penetração_{mercado\ x} = \frac{Vendas_{mercado\ x}}{Total\ Exportações}$

²² $Importância\ da\ Fidelização_{no\ mercado\ x} = \frac{Vendas\ para\ Clientes\ Fiéis}{Total\ de\ vendas\ para\ mercado\ x}$

década será possível perceber a forma como a empresa aborda os mercados internacionais "em regime permanente", *i.e.*, através do número de países em que está presente e das taxas de penetração em cada um, é possível perceber até ponto as suas atividades estão ou não concentradas nalgum mercado e caso específico.

A entrevista foi levada a cabo presencialmente nas instalações da empresa, foi gravada e durou cerca de uma hora. Durante a entrevista foi abordada evolução histórica da entrada da empresa nos diferentes mercados internacionais, a presença em feiras internacionais e o motivo para as frequentar, os principais factores críticos de sucesso e os objectivos estratégicos da empresa. Todos estes tópicos foram abordados nas três dimensões: passado, presente e futuro.

Embora haja métricas para avaliar a distância psicológica (Sousa & Lages, 2011), dada a natureza do trabalho (estudo de caso único) a "apreciação" da distância psicológica dos mercados internacionais foi feita com recurso a *proxies*. Assim, "mercados intracomunitários" serão *proxy* para mercados próximos psicologicamente; mercados europeus extracomunitários mercados serão *proxy* para mercados de distância psicológica intermédia; e mercados não europeus serão *proxy* de mercados psicologicamente distantes.

O estudo de caso será levado a cabo com base numa perspetiva temporal, com o objectivo de analisar o comportamento da empresa duma ótica evolutiva ao longo do tempo para contrastar a existência de duas situações: empreendedorismo internacional vs elemento relacional com os clientes. Através da presença nos mercados e importância dos clientes fidelizados no volume de negócios para cada país durante a última década de existência da empresa.

4. Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados resultantes da recolha de dados feita de acordo com a metodologia mencionada na secção anterior. Sempre que se considere adequada será referida explicitamente a fonte dos dados. Inicialmente será feita uma apresentação sumária da empresa estudada²³ (Tabela 1), com uma breve contextualização histórica.

4.1. Descrição da *Born-Global* estudada

Tabela 1. Caraterização Sumária da Empresa Estudada

Nome	Fundação/Internacionalização	Class.	Indústria/Sector
ALFA	1995/1995	PME	CAE-28250 – Fabricação de equipamento não-doméstico para refrigeração e ventilação

A empresa ALFA foi fundada em 1995 por dois irmãos, cujo *background* profissional era também na área da refrigeração para o setor HORECA²⁴, e resultou da aquisição das instalações e equipamentos de uma empresa previamente extinta que operava no mesmo setor económico.

Iniciou a sua atividade em 1995 com apenas 35 funcionários ao seu serviço, número que foi sempre crescendo até que em 2006 eram já 106 as pessoas que trabalhavam na ALFA que conta hoje com mais de 200 colaboradores²⁵.

²³ Por questões de confidencialidade, a empresa estudada irá no presente trabalho ser designada por “ALFA”.

²⁴ “Hotelaria, Restauração e *Catering*”

²⁵ Dados retirados dos Relatórios de Gestão da empresa de 1995 a 2015.

Embora, e como já foi referido, fabrique equipamentos de refrigeração para o setor HORECA, o tipo concreto de produto fabricado hoje não é o mesmo que fabricava aquando da sua formação, sendo que, por motivos que se prendem com a natureza dos produtos da empresa “adquirida”, inicialmente a ALFA produziu os mesmos equipamentos, que eram minibares, e distribuía-os essencialmente para o mercado nacional enquanto simultaneamente desenvolvia outro tipo de equipamento para exportação, este sim, mais semelhante ao que vende hoje, nomeadamente bancadas e armários frigoríficos de maior dimensão²⁶.

Embora a exportação simples seja a principal forma de internacionalização, a ALFA abriu em 2004 um centro logístico em Itália e em 2009 adquiriu uma empresa no Brasil.

Em termos de modelo de negócio, a ALFA não vende ao consumidor final, em vez disso, os seus principais clientes são distribuidores, instaladores ou consultores do setor HORECA que se encarregam da venda, instalação e manutenção do produto junto ao cliente final.

4.2. Descrição da atividade comercial da ALFA

4.2.1. Mercado Nacional

À exceção do ano de fundação e do ano seguinte pelos motivos supracitados, mercado nacional sempre representou uma parte muito pequena do volume de negócios com o seu valor relativo a variar entre 16% em 2008 e 5% em 2012 (ver Tabela 2 e Gráfico 5).

Tabela 2. Volume relativo das exportações e das vendas para o mercado doméstico da ALFA de 1995 a 2015.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportações	0,09	0,75	0,86	0,89	0,86	0,91	0,88	0,93	0,94	0,88	0,88
Mercado Doméstico	0,91	0,25	0,14	0,11	0,14	0,09	0,12	0,07	0,06	0,12	0,12

²⁶ Dados recolhidos por entrevista.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportações	0,87	0,86	0,84	0,93	0,93	0,93	0,95	0,94	0,93	0,94
Mercado Doméstico	0,13	0,14	0,16	0,07	0,07	0,07	0,05	0,06	0,07	0,06

4.2.2. Mercados Internacionais

Como se pode observar na Tabela1, o ano de internacionalização coincide com o ano da fundação, onde em 1995 as exportações representaram apenas 9% de volume de negócios. No entanto, em 1996 este valor passou para 75% e a partir desse ano, o seu peso relativo subiu para valores sempre acima dos 80%, sendo que após o ano 2000 e até à atualidade, se situam acima dos 90% (94% em 2015). A ALFA exporta atualmente para mais de 35 países (ver tabela 3 – Taxa de Penetração em Cada Mercado).

Nos últimos 10 anos, os dez principais mercados foram França, Alemanha, Bélgica, Espanha, Itália, Suécia, Holanda, Noruega, Reino Unido e Áustria por esta ordem. Estes mercados são o destino de mais de 90% das exportações.

A presença Internacional como expositora em feiras sectoriais começou em 1997, apenas dois anos após a fundação da ALFA, na “ExpoTur – Milão”²⁷, presença que mantém ininterruptamente até à atualidade, sendo a maior feira do setor e a que representa também um maior investimento de recursos por parte da ALFA. Em 2000 marcaram presença na primeira feira não europeia, a “Hotel FHA – Singapura”, em 2006 expôs na ERA em Chicago e em 2015 expôs na Gulfood – Dubai.

4.2.2.1. Sinais de empreendedorismo internacional

As Feiras Internacionais servem para a empresa procurar oportunidades de negócio e conhecer potenciais novos clientes num ambiente de risco reduzido. A presença na feira de Singapura em 2000 foi motivada pela “perceção de

oportunidades na zona de influência” como Austrália e Nova Zelândia – foi a partir desta feira que se estabeleceram os primeiros contactos para entrar nestes mercados.

A maior taxa de penetração verifica-se em mercados europeus intracomunitários, portanto próximos geográfica e psicologicamente. Por oposição, no final da Tabela 3, e por conseguinte com menor taxa de penetração, estão países não europeus que, de acordo com o que é dito na metodologia, são também considerados mais distantes psicologicamente. Na última década é visível (Tabela 3), que neste grupo de países, a presença da ALFA é intermitente, o que demonstra as tentativas que têm sido feitas para entrar nesses mercados.

No caso do mercado Francês, em até 2012 a penetração no mercado dependia na totalidade de clientes fiéis, no entanto, de 2013 a 2014 isso já não se verificou, o que é indicador de novos clientes embora isso não se tenha traduzido num aumento da taxa de penetração, tendo acontecido exactamente o oposto.

4.2.2.2. *Relacionamento – Fidelização do Cliente*

Como referido anteriormente, as feiras internacionais servem, numa fase inicial para a empresa procurar oportunidades, sendo que quando estas existem a ALFA estabelece relações com clientes e a partir delas entra em novos mercados. A presença na HOST – Milão (desde 1997) é principalmente uma forma de manter relacionamentos com os clientes, embora seja a maior do setor a nível mundial recebendo visitantes de todos os países, a motivação principal para estar presente não é a procura de novos mercados, embora isso aconteça colateralmente. A atenção ao relacionamento com o cliente é uma das características fundamentais da ALFA, sendo mesmo descrita como sendo o “ADN da empresa”²⁸.

²⁷ Atualmente esta feira internacional é designada “HOST ”

²⁸ Fonte: entrevista.

Tabela 3. Taxa de Penetração internacional da ALFA por mercado (2006 a 2015)

Taxa de Penetração em Cada Mercado (%)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
França	37,18	40,20	43,69	50,23	50,57	53,54	45,16	39,43	37,54	36,41
Alemanha	32,26	26,86	22,02	21,61	24,84	24,77	26,56	25,35	25,09	24,46
Bélgica	3,93	3,01	3,68	4,81	1,99	1,14	7,40	17,70	20,06	18,97
Espanha	7,35	9,31	6,90	4,73	4,41	3,19	1,99	2,54	2,21	1,76
Itália	5,14	5,90	5,88	3,07	4,17	4,50	4,48	2,84	3,42	3,76
Suécia	4,36	3,68	3,00	2,44	2,62	4,02	4,59	3,69	3,81	3,65
Holanda	1,65	1,69	2,85	2,82	2,95	1,75	2,25	1,53	1,47	2,65
Noruega	2,73	2,81	2,93	2,21	2,08	1,20	0,73	0,42	0,14	0,08
UK	1,55	1,83	2,74	1,18	1,20	0,86	0,83	0,72	0,83	1,67
Áustria	0,90	0,97	1,22	0,77	0,59	0,49	0,48	0,38	0,40	0,49
Chipre	0,37	1,12	1,93	0,91	1,47	0,28	0,05	0,02	0,21	0,01
Irlanda	1,35	1,17	0,89	0,26	0,18	0,13	0,34	0,33	0,51	0,58
Brasil	-	-	-	0,52	0,71	1,08	1,62	0,13	0,19	0,08
EAU	0,01	-	0,01	0,25	0,02	0,02	0,22	1,11	0,54	1,25
Suíça	0,22	0,11	0,23	0,48	0,51	0,86	0,40	0,31	0,24	0,11
Marrocos	0,10	0,15	0,22	1,82	0,11	0,11	0,52	0,14	0,01	0,07
Israel	0,09	0,08	0,03	0,21	0,13	0,47	0,77	0,70	0,52	0,10
Dinamarca	0,04	-	0,49	0,37	0,46	0,47	0,28	0,34	0,17	0,26
Nova Zelândia	0,15	0,29	0,52	0,06	0,01	0,00	0,20	0,01	0,18	0,86
Bahrain	0,17	0,20	0,00	0,35	0,05	0,42	0,02	0,06	0,68	0,11
Ilha da Reunião	-	-	-	0,14	-	0,00	0,33	0,84	0,45	0,24
Angola	-	0,07	0,20	0,26	0,34	0,34	0,14	0,45	0,15	0,02
Austrália	0,07	0,26	-	-	-	-	-	-	0,01	1,01
Polónia	-	0,05	0,03	0,31	0,01	0,20	0,13	0,15	0,22	0,14
Tunísia	-	-	-	-	0,35	0,09	0,04	0,19	0,11	0,09
Luxemburgo	0,15	0,07	0,13	0,23	0,08	0,04	0,00	0,00	0,04	0,02
Malta	0,09	0,09	0,19	0,00	0,12	0,01	0,03	0,01	0,00	-
Líbano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,49
Árabia Saudita	-	-	-	-	-	-	-	0,07	0,12	0,27
Filipinas	-	-	-	-	-	-	0,13	-	0,14	0,12
Colômbia	-	-	-	-	-	-	0,01	0,38	-	-
Grécia	0,10	0,07	0,04	-	0,01	0,00	-	-	-	-
Chile	-	-	-	-	-	-	-	-	0,14	0,05
Finlândia	-	-	-	-	-	-	-	0,01	0,09	0,09
Bulgária	-	-	0,05	-	-	-	-	-	0,08	0,02
Rússia	-	-	-	-	-	0,02	0,10	-	-	0,03
Seychelles	-	-	-	-	-	-	-	-	0,12	-
Kuwait	-	-	-	-	-	-	0,12	-	-	-
Mali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,09
Singapura	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,07	-
Roménia	-	-	0,01	0,01	-	-	0,01	0,04	-	-
Egipto	-	-	-	-	-	-	-	0,07	-	-
Cabo Verde	-	-	-	0,06	-	-	-	-	-	-
Hungria	-	-	-	-	-	-	-	0,03	0,02	-
República Checa	0,04	-	-	-	-	-	0,01	-	-	-
Índia	-	-	-	-	-	-	-	0,02	-	-
Qatar	-	-	-	-	-	0,00	0,02	-	-	-
Moçambique	-	-	-	-	-	-	-	-	0,01	-
Belize	-	-	-	-	-	0,01	-	-	-	-
Lituânia	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Letónia	-	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-

Em relação aos principais clientes da ALFA em termos de volume de vendas, nos últimos 15 anos (desde 2001) são todos localizados em mercados considerado “psicologicamente próximos” como lustra a Tabela 4, sendo a única exceção um cliente marroquino que se encontra na 26ª posição.

Tabela 4. Localização dos 33 principais clientes da ALFA desde 2001.

Principais clientes	País
1	FRANÇA
2	ALEMANHA
3	ALEMANHA
4	ESPANHA
5	FRANÇA
6	FRANÇA
7	SUECIA
8	BÉLGICA
9	ITÁLIA
10	REINO UNIDO
11	NORUEGA
12	HOLANDA
13	IRLANDA
14	FRANÇA
15	ALEMANHA
16	PORTUGAL
17	ITÁLIA
18	PORTUGAL
19	PORTUGAL
20	CHIPRE
21	PORTUGAL
22	ITÁLIA
23	PORTUGAL
24	PORTUGAL
25	BÉLGICA
26	MARROCOS
27	BÉLGICA
28	PORTUGAL
29	PORTUGAL
30	HOLANDA
31	HOLANDA
32	MALTA
33	ÁUSTRIA

Os principais clientes da ALFA são todos considerados “fiéis” de acordo com os critérios do presente estudo, isto é, são clientes da ALFA durante pelo menos 6 dos anos analisados, sendo o mais recente o cliente

Em relação à importância dos clientes fiéis no peso das vendas para cada mercado (Tabela 5), se a presença no mercado francês foi assegurada na sua totalidade por clientes fiéis de 2006 a 2012, tendência que se alterou depois dessa data, No segundo maior mercado, a Alemanha, a tendência é oposta, sendo que,

de 2011 até 2015, a totalidade das exportações destinaram-se a clientes fiéis. Em termos de taxa de penetração no mercado não se verificou nenhuma alteração sendo esse valor se situa nos 25%.

No terceiro maior mercado da ALFA, a Bélgica, verificou-se a mesma tendência, sendo que desde 2013, 100% das vendas para este mercado destinaram-se a clientes fiéis (Tabela 5). E em termos de taxa de penetração, neste caso aumentou, passando de 7% em 2012 para 18% em 2013 (Tabela 3). Na Suécia, Noruega, Chipre, Irlanda e Malta, durante a última década, as exportações da empresa deveram-se totalmente a clientes fiéis (Tabela 5).

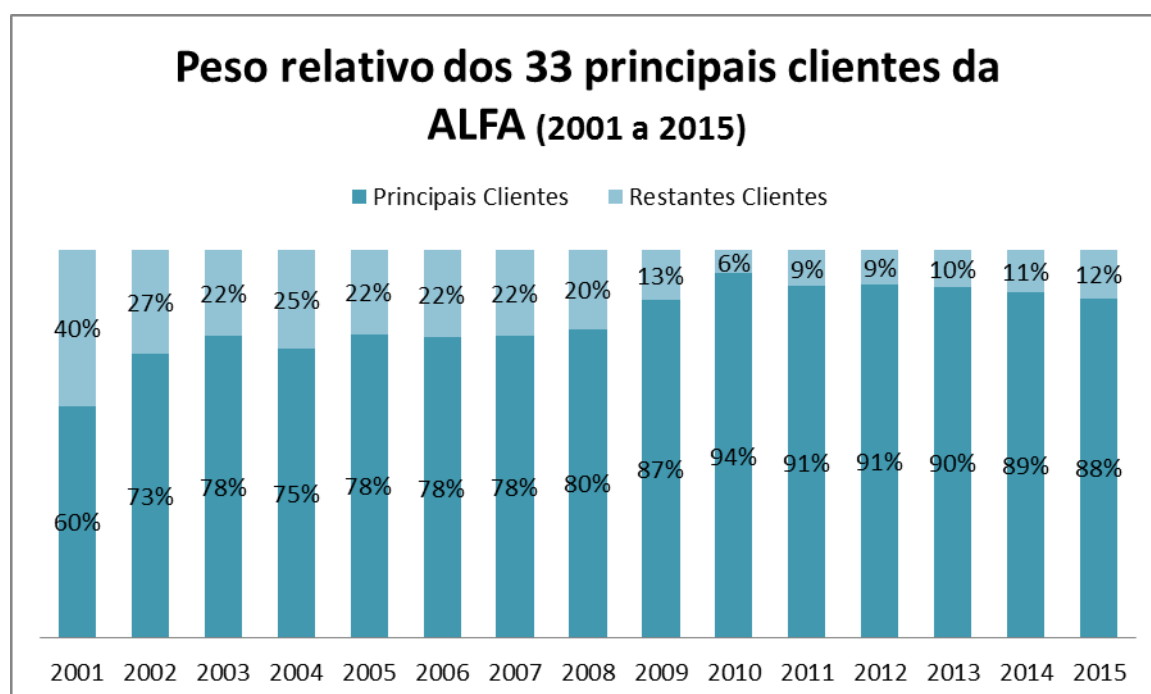


Gráfico 1. Peso relativo dos principais clientes no volume de negócios da ALFA (2001 a 2015)

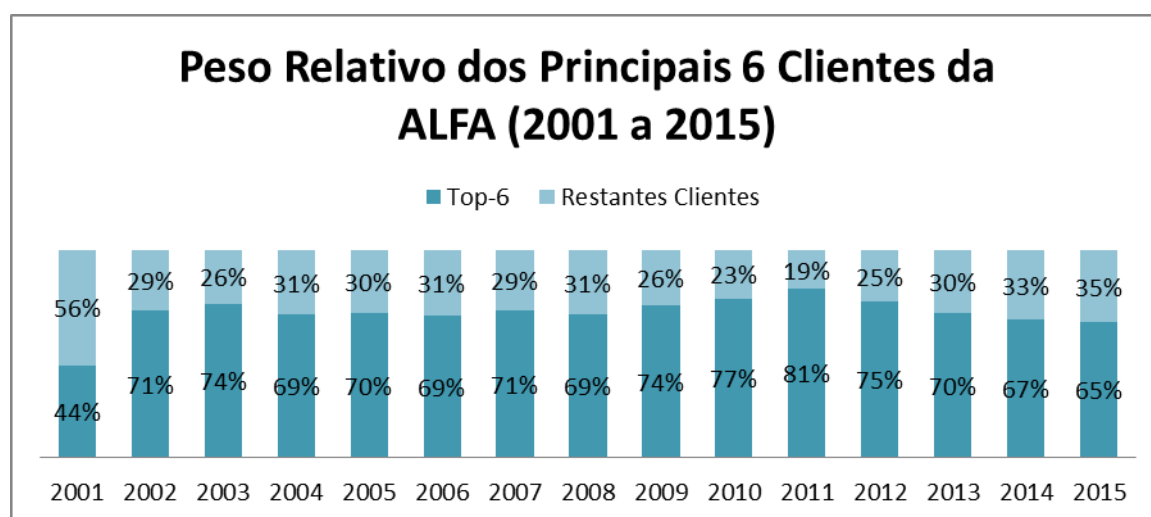


Gráfico 2. Peso relativos dos 6 principais clientes da ALFA (2001 a 2015)

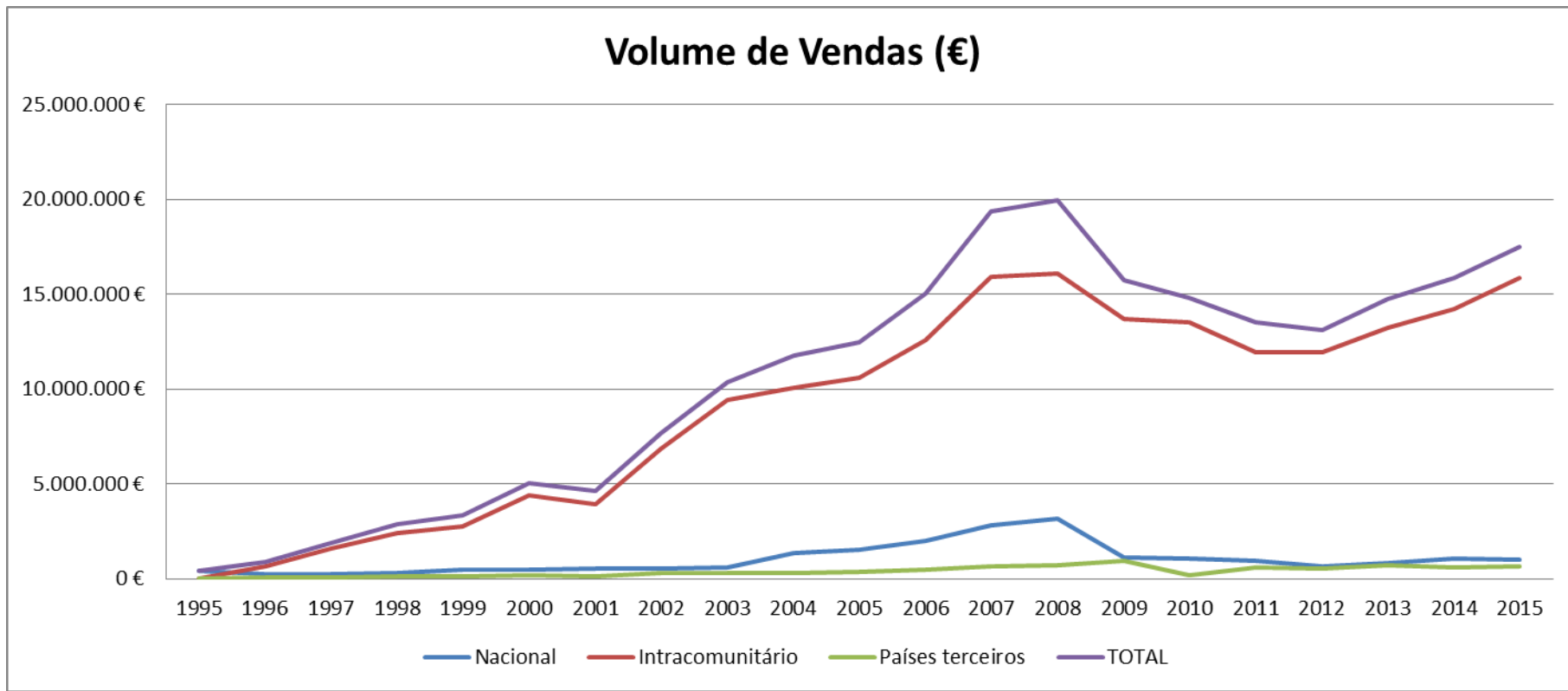


Gráfico 3 Crescimento do Volume de Negócios (€) 1995-2015

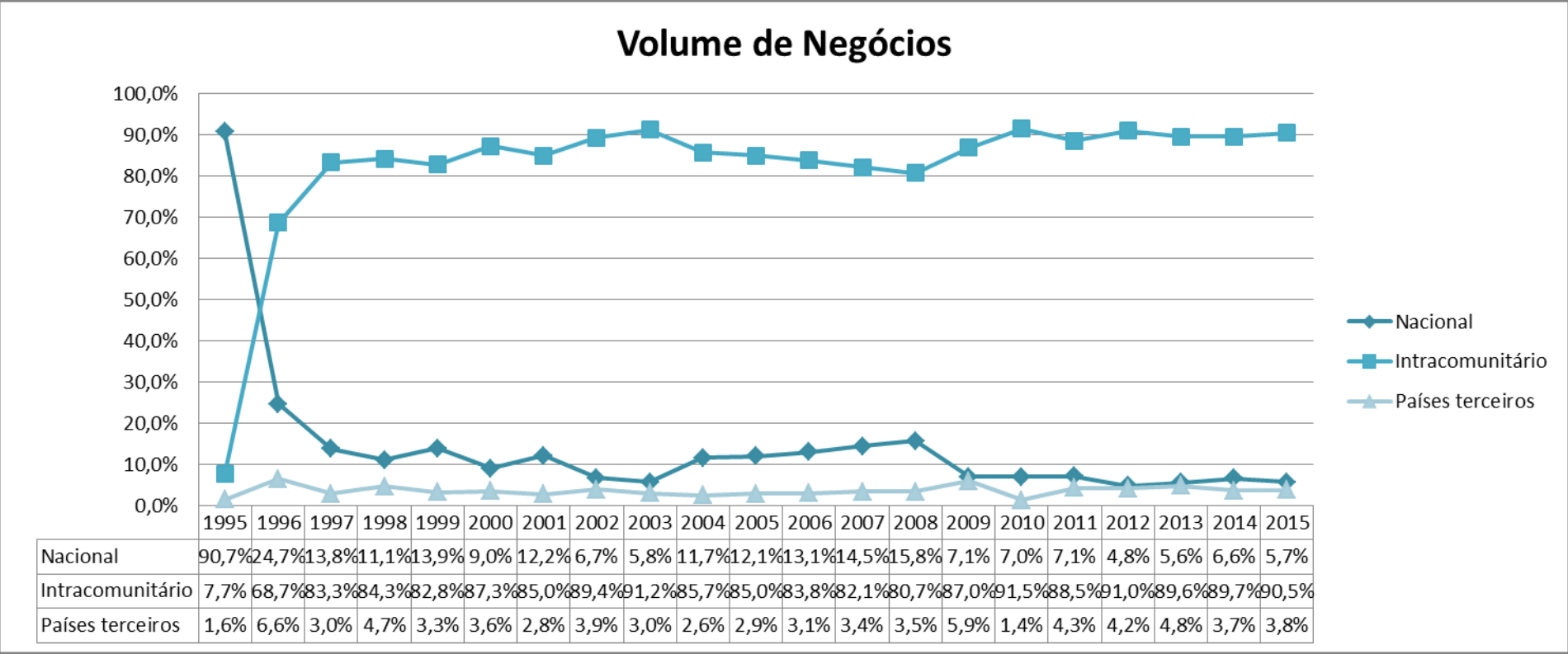


Gráfico 4. Percentagem do Volume de Vendas por Tipo de Mercado

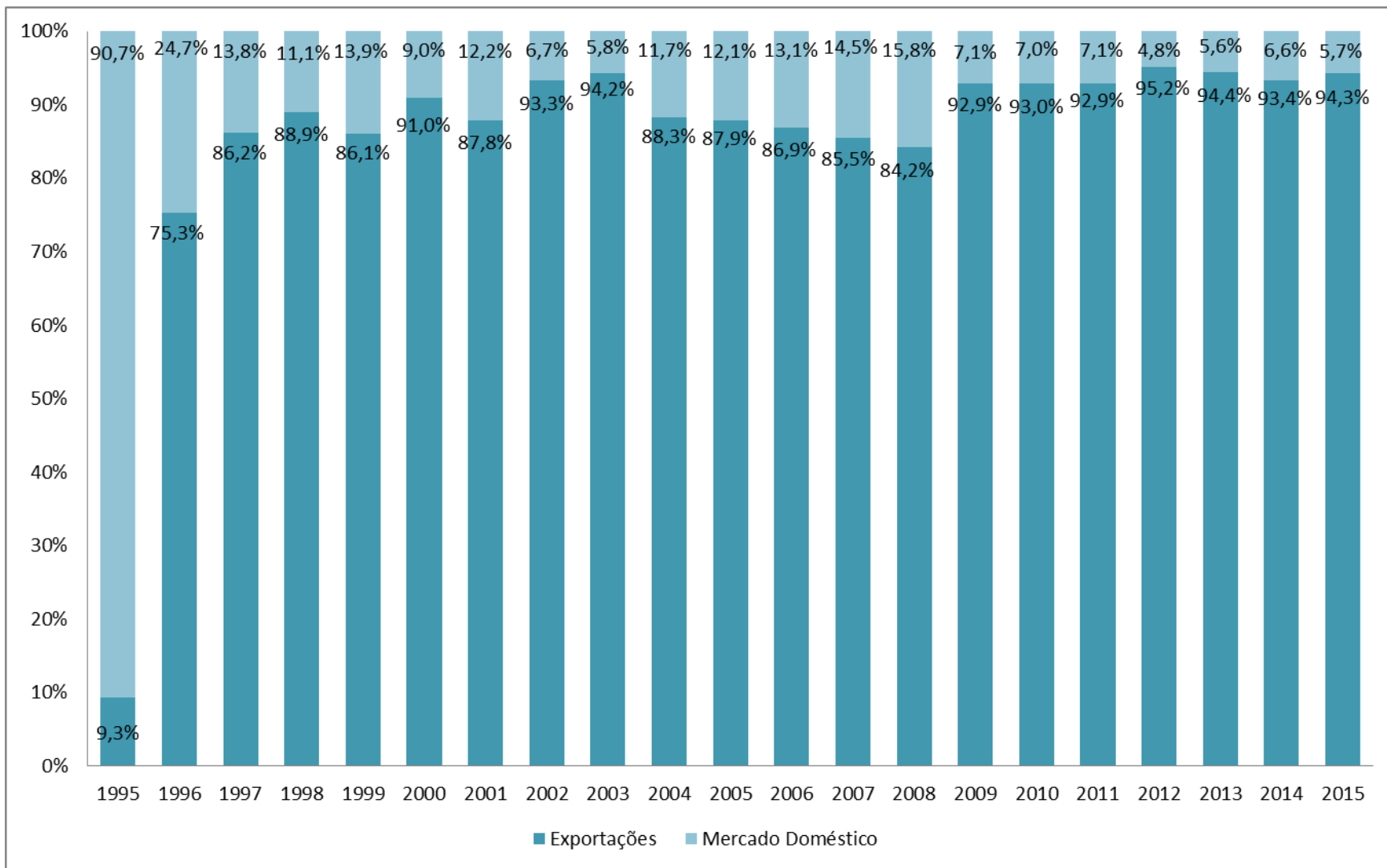


Gráfico 5. Taxa de penetração internacional da ALFA (1996 a 2015)

Tabela 5. Percentagem do Volume de Vendas para clientes "Fiéis" por mercado (2006-2015)

% Clientes Fidelizados no Volume de Vendas por Mercado										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
França	100,00	100,00	99,80	100,00	100,00	100,00	100,00	99,16	98,17	98,46
Alemanha	44,31	39,46	35,75	75,51	53,70	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Bélgica	19,66	15,78	10,29	13,34	34,89	96,69	99,02	99,79	99,93	99,77
Espanha	96,73	98,87	96,76	98,36	99,84	96,77	93,90	93,34	88,20	85,70
Itália	0,15	100,00	77,71	99,19	99,99	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Suécia	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Holanda	100,00	95,24	97,42	99,98	99,89	95,77	81,29	99,87	99,38	99,96
Noruega	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UK	100,00	94,17	51,94	99,97	90,04	99,83	88,73	99,98	83,28	100,00
Áustria	100,00	100,00	100,00	100,00	79,92	78,34	65,54	47,46	52,29	34,29
Chipre	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Irlanda	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Brasil	-	-	-	-	66,22	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
EAU	100,00	-	100,00	97,30	100,00	4,45	71,22	84,69	90,03	83,09
Suíça	20,73	33,88	28,79	95,70	95,64	80,96	62,25	33,68	29,62	84,06
Marrocos	100,00	100,00	55,15	94,57	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Israel	79,60	-	100,00	13,81	91,68	100,00	53,83	17,13	-	-
Dinamarca	-	-	96,43	100,00	94,94	73,41	32,61	74,19	-	-
Nova Zelândia	-	-	-	-	100,00	100,00	2,18	100,00	27,99	0,08
Bahrain	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	70,98	100,00
Ilha da Reunião	-	-	-	0,26	-	100,00	100,00	100,00	99,87	99,78
Angola	-	-	1,05	59,77	100,00	54,02	57,69	43,93	58,27	44,02
Austrália	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Polónia	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	94,91	99,91
Tunísia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Luxemburgo	69,61	99,25	100,00	49,27	62,01	10,45	100,00	100,00	0,96	-
Malta	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-
Líbano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arábia Saudita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filipinas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Colômbia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grécia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chile	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finlândia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rússia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seychelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kuwait	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Singapura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Roménia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egipto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cabo Verde	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hungria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
República Checa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Índia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Qatar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moçambique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Belize	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lituânia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Letónia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
USA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

5. Discussão

A ALFA iniciou as suas atividades internacionais no ano de fundação e o volume de negócios resultante da exportação foi sempre superior a 70% sendo que nos últimos cinco anos é consecutivamente superior a 90%, embora seja uma empresa industrial, e não tecnológica estes factos legitimam a sua designação como uma verdadeira BG de acordo com os critérios descritos por Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007)²⁹.

Não obstante o elevado grau de internacionalização, a maioria dos seus clientes internacionais concentram-se em países intracomunitários, aparecendo apenas em nono lugar a Noruega como principal mercado externo não comunitário, sendo o Brasil o primeiro mercado não europeu. Por outro lado, a taxa de penetração nos mercados não europeus na última década foi claramente residual. Este padrão de desenvolvimento das atividades internacionais é congruente com os modelos de internacionalização gradual, que referem que mesmo as *Born-Global* internacionalizam as suas atividades de forma gradual para mercados progressivamente mais distantes geográfica e psicologicamente (Madsen & Servais, 1997; Hashai & Almor, 2004; Hutchings & Chetty, 2012).

Os mercados internacionais do Top 10 da empresa encontram-se no continente europeu, por contraposição, os mercados onde a empresa tem menor taxa de penetração são mais distantes.

A presença em feiras e certames internacionais, por um lado denota o ímpeto empreendedor internacional, uma vez que são escolhidas de acordo com as oportunidades percebidas nas suas zonas geográficas de influência e, por outro, é utilizada para estabelecer relações com clientes, que proporcionam a entrada em novos mercados, mesmo numa fase de maturidade.

²⁹ «We define born-global firms as rapidly internationalized firms (within three years from the foundation) with a high share of foreign sales out of the total turnover (more than 25 percent)». [...] «We separate between two types of BG: 'apparently born-global', that is a 'born-international pathway' (exporting only to close markets with an export ratio close to the arbitrary 25% cut-off rate) and those on the 'true born-global pathway' i.e. genuine born-globals operating in distant markets and multiple regions» (Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007).

Relativamente às “influências” que motivaram a “*Born-Globalness*” da empresa estudada, em termos de internacionalização precoce e velocidade de internacionalização e crescimento internacional, é inequívoca a importância do conhecimento técnico e das relações comerciais que antecederam a fundação da empresa para o rumo que a sua internacionalização tomou inicialmente, em termos de produtos comercializados e de mercados abordados, o que é coerente com a maioria da literatura que refere que a internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada com as competências desenvolvidas no mercado doméstico (Johanson & Vahlne, 1990) e que no caso das BG muitas vezes os determinantes do sucesso inicial antecedem a fundação legal da mesma (Karra, Phillips, & Tracey, 2008).

No caso da empresa estudada, a exportação fez parte do intento estratégico desde o início, por razões intrínsecas, como foi citado anteriormente, mas também por motivos relacionados com a reduzida dimensão do mercado doméstico e simultaneamente pela existência de oportunidades no mercado externo. Assim, para o caso em estudo, a internacionalização surgiu como consequência da inter-relação entre factores contextuais do ambiente externo, com os recursos, capacidades e estratégia da empresa tendo por base as características da empresa e do fenómeno geral, como sugerido na moldura concetual de Knight e Liesch (2016).

Como resultado da entrevista e da presença nas instalações da empresa, é claro que a ALFA percepciona como principais factores críticos de sucesso para a sua atividade, a capacidade de relacionamento com o cliente – a “criação de pontes” entre o cliente e a empresa com vista à fidelização do cliente. Estas características relacionais são incutidas a todos os colaboradores da empresa, mesmo os que não se relacionem directamente com o cliente.

O cliente é também um fator de desenvolvimento da própria empresa, indo de encontro ao descrito por Chandra e Coviello (2010), “clientes como empreendedores internacionais” – a cultura organizacional da empresa permite que os clientes participem de forma ativa na criação e desenvolvimento dos produtos vendidos.

Se por um lado a busca por mercados novos canibaliza o ímpeto “empreendedor” necessário à diversificação dos mercados externos, e à entrada em mercados mais distantes, é necessário referir que os recursos

despendidos para manter a relação com os clientes atuais implicam um custo de oportunidade elevado. A nível interno, os recursos que a empresa dispõe para investigação e desenvolvimento de novos produtos indiciam as características motivacionais normalmente associadas ao empreendedorismo, nomeadamente a “busca por novas formas de fazer as coisas” a que se refere Welter (2011).

A moldura conceitual dos constructos da performance internacional da BG de Knight e Cavusgil (2004) para a empresa ALFA, pode ser alterada conforme se apresenta na Figura 8.

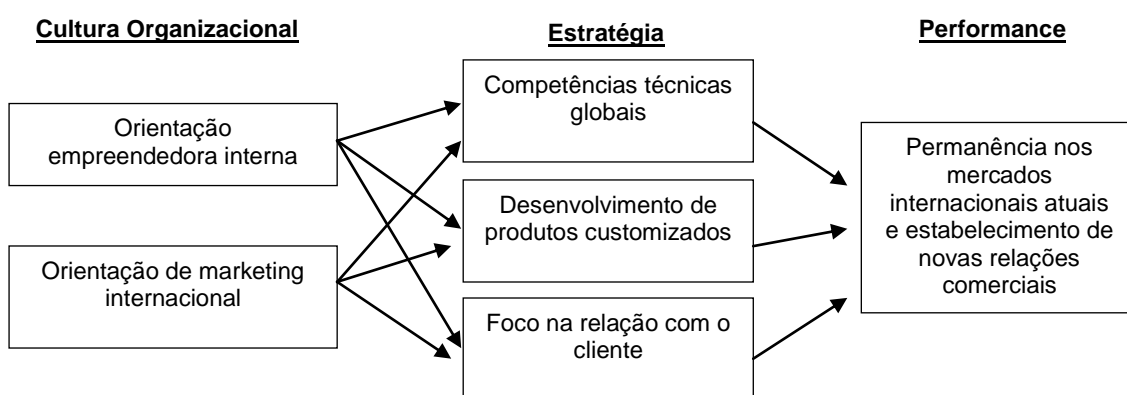


Figura 8 - Moldura Conceptual para a performance da empresa estudada (elaboração própria com base em Knight e Cavusgil (2004))

No caso da moldura original, em termos de cultura organizacional, o foco era na orientação empreendedora internacional, no entanto, por tudo o que foi dito anteriormente, o foco empreendedor da ALFA encontra-se mais a nível interno, com a busca constante por novos produtos e processos, sendo que a abordagem aos mercados internacionais, nomeadamente à entrada em novos mercados é moderadamente conservadora.

No que concerne à estratégia, os constructos mais adequados não serão os de desenvolvimento tecnológico referidos por Knight e Cavusgil (2004), mas antes os técnicos, por conta das características dos produtos fabricados e comercializados (cujas especificações em termos de exigências técnicas e certificações muitas vezes funcionam como barreiras à entrada, e.g. Estados Unidos da América). Estes são, tanto quanto possível, customizados de acordo com as necessidades do cliente, sendo que a empresa está disposta a desenvolver um novo produto em “parceria” com o cliente, *i.e.* incorpora

ideias, opiniões e necessidades do cliente na criação de produtos que depois integram a oferta futura da empresa a novos clientes em novos mercados, de certa forma o cliente tem uma participação ativa na criação de valor para a empresa no futuro, esta característica da ALFA insere-se numa das quatro estratégias de “Marketing Empreendedor”³⁰ de Mort, Weerawardena e Liesch (2012) e, dado que há um claro envolvimento do cliente, a ALFA tem nos seus clientes “inovadores internacionais” da tipologia de Chandra e Coviello (2010).

A importância da relação que se estabelece com o cliente é visível através do peso das vendas para clientes fiéis no volume de vendas de cada mercado na última década, nomeadamente, o volume de vendas para o mercado francês, que é o principal mercado da empresa, na última década conforme se apresenta nos Gráficos 6 e 7.

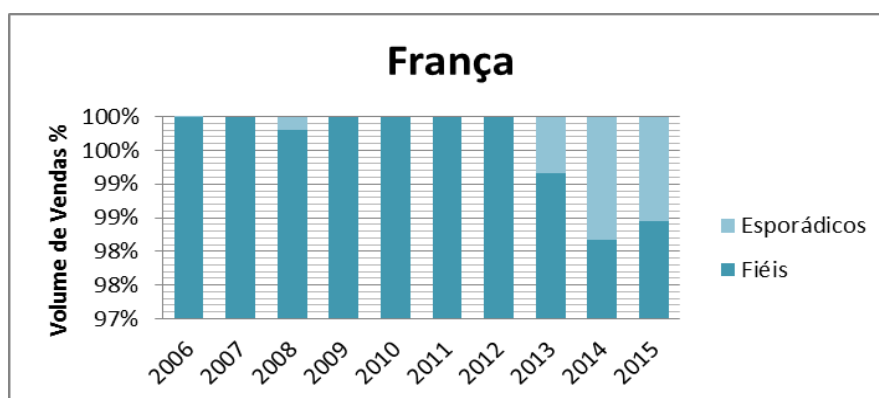


Gráfico 6 - Peso das vendas para os clientes fiéis no mercado francês na última década (elaboração própria).

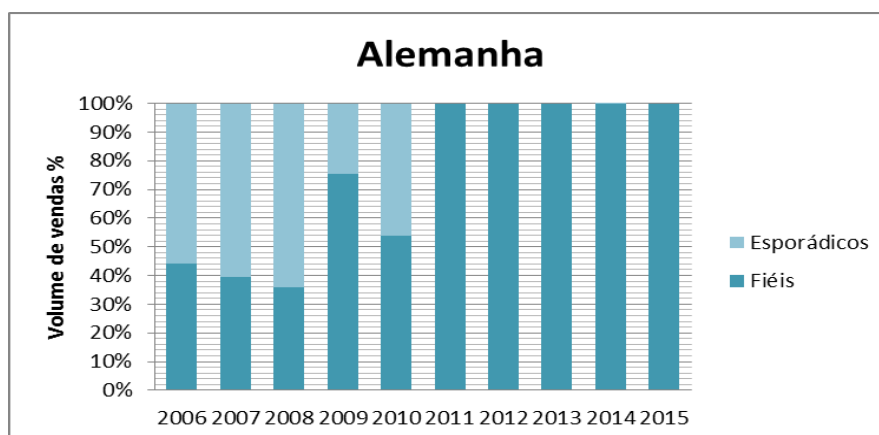


Gráfico 7 - Peso das vendas para os clientes fiéis no mercado alemão na última década (elaboração própria)

³⁰ Relembra-se que os autores designaram como característica de *marketing* empreendedor que leva a performances superiores, a criação de “customer intimacy based innovative products”.

Pelas informações recolhidas na entrevista, o constructo relativo à performance nos mercados internacionais é percebido através da capacidade (ou não) de estabelecer relacionamentos comerciais duradouros com os clientes, sendo que a entrada em mercados novos, não estando completamente descurada, merece um investimento mais moderado, que é visível por exemplo na atribuição dos novos mercados aos gestores de exportação mais recentes, por contraposição, os clientes principais e mais importantes são geridos muitas vezes pelo próprio diretor comercial.

Se a análise passar por cada cliente, a importância desta relação de fidelização assume contornos mais nítidos, desde 2001, os principais 33 clientes da empresa, que são todos “Fiéis” pelos critérios supracitados, representam mais de 60% do volume total de negócios da empresa, valor que se situa acima dos 80% se o foco forem os últimos 5 anos (Gráfico 1).

O relacionamento com o cliente e a sua consequente fidelização constitui um “recurso” de natureza intangível crucial para a performance exportadora da empresa, o que se torna ainda mais notório se forem tidos em conta, por exemplo apenas os seis principais clientes, conforme se apresenta no Gráfico 2.

A fidelização do cliente é fruto da cultura relacional da empresa e influencia a performance nos mercados atuais de forma direta (principalmente nos principais mercados); Indiretamente influencia a entrada (ou a não entrada) em novos mercados servindo de “ponte” para a expansão internacional da ALFA (Figura 9), sendo que, estrategicamente não serão postas em causa as relações atuais para entrar num novo mercado, o que denota “aversão ao risco” por parte da ALFA; de acordo com George, Wklund e Zahra (2005), McDougall e Oliviatt (2000) e Karra, Phillips e Tracey (2008) a propensão ao risco é uma característica essencial do empreendedorismo internacional.

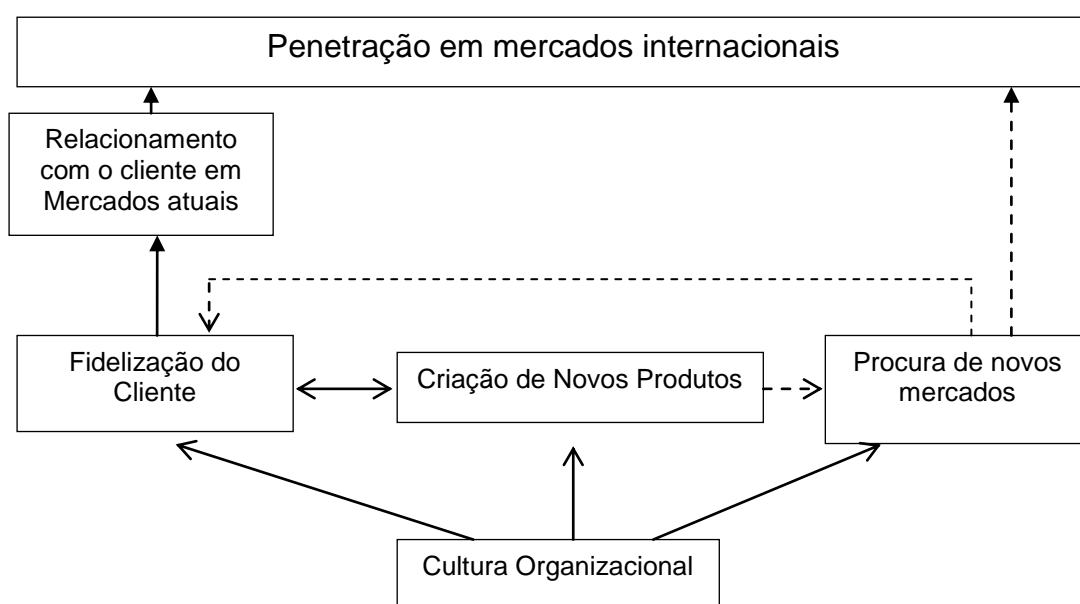


Figura 9. Constructos da performance internacional da ALFA (elaboração própria)

Como foi referido antes, a fidelização do cliente cria valor para a empresa também de forma “indireta” uma vez que, sempre que há desenvolvimento de novos produtos para manter a relação, a ALFA procura comercializar posteriormente estes produtos noutros mercados e para outros clientes. Se por um lado a estratégia de fidelizar o cliente procura reduzir o risco da permanência nos mercados externos, por outro lado esta orientação para os mercados internacionais permitiu à ALFA compensar a retração do mercado doméstico durante a crise de 2008, sendo que o volume total de vendas da empresa diminuiu todos os anos do triénio seguinte, sendo que de 2012 para 2013 a ALFA começou a recuperar (Gráfico 3 e Tabela 6).

Tabela 6. Taxa de crescimento anual das Vendas da ALFA 2007 a 2013.³¹

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Nacional	12,29%	-64,58%	-6,65%	-7,37%	-34,24%	30,69%
Intracomunitário	1,26%	-15,07%	-1,09%	-11,70%	-0,32%	11,10%
Países terceiros	4,59%	35,24%	-77,51%	179,05%	-6,97%	29,49%
TOTAL	2,97%	-21,14%	-6,03%	-8,68%	-3,03%	12,82%

³¹ Tabela construída a partir dos dados do gráfico 3 da página 41.

Tabela 7. Taxa de Crescimento³² das vendas da ALFA de 2007 a 2012

	2007 - 2012
Nacional	-25,72%
Intracomunitário	-5,62%
Países terceiros	-3,75%
TOTAL	-7,54%

Pela análise das tabelas anteriores é visível que a orientação internacional da ALFA permitiu mitigar os efeitos da crise de 2008, sendo que as vendas para os mercados externos decresceram menos que nos mercados internos (Tabela 7). Os principais clientes, lembre-se todos “fiéis”, contribuíram positivamente para atenuar a diminuição das vendas nos anos supracitados (Tabela 8 e Tabela 9) reafirmando assim a importância da relação para a performance internacional da ALFA.

Tabela 8. Taxas de crescimento dos principais clientes da ALFA (207 - 2013)

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Principais Clientes	5,7%	-13,7%	1,1%	-11,8%	-2,5%	11,6%

Tabela 9. Taxa de Crescimento das Vendas para os principais Clientes de 2007 a 2012

	2007 - 2012
Principais Clientes	-4,5%

Com exceção dos cinco anos abordados anteriormente (2007 a 2012) o volume de vendas da ALFA cresceu progressivamente ao longo dos anos e aumentou a sua presença internacional, mas nunca abandonou os mercados onde entrou inicialmente, concentrando aí ainda hoje, a maior parte do seu volume de negócios. Na última década, é visível não só a concentração nos mercados intracomunitários como mais de 70% das vendas se destinam aos principais clientes. O último “grande cliente” que a empresa conquistou foi em 2008 na Áustria.

³² $Vendas_{2012} = Vendas_{2007} \times (1 + taxa\ de\ crescimento)^5 \Leftrightarrow taxa\ de\ crescimento = \left(\frac{Vendas_{2012}}{Vendas_{2007}} \right)^{1/5} - 1$

6. Conclusão

O comportamento proativo cujas características empreendedoras de procura e criação de oportunidades são amplamente relacionados com a “*rapid internationalization*” das BG, por um lado, e a teoria das relações da empresa enquanto impulsionadoras do processo de internacionalização da BG, por outro, oferecem explicações para o início das atividades internacionais da BG mas falham em explicar o comportamento sustentado a longo prazo destas empresas nos mercados internacionais.

No caso da empresa ALFA, a longo prazo é nítida a preferência dada ao relacionamento com o cliente em detrimento da contínua busca por novos mercados ou por mercados mais distantes, facto notoriamente associado a um comportamento de aversão ao risco. Assim, em regime “permanente”, a empresa preserva a sua internacionalização alavancada pelas relações que tem vindo a construir com os seus clientes ao longo do tempo, e cuja manutenção funciona como fator limitante do ímpeto empreendedor que a levaria a entrar em novos mercados e a procurar ou criar novas oportunidades através da expansão internacional.

Num contexto de recursos finitos, a manutenção dos mercados e clientes atuais tem como custo de oportunidade a persecução de novos mercados, e por conseguinte a expansão para países mais distantes geográfica ou culturalmente. Assim, para manter os clientes atuais a empresa utiliza recursos que não poderá empregar para procurar ou criar oportunidades em novos mercados e conquistar novos clientes, quer isto dizer, que o comportamento internacional desta BG a longo prazo deixa de se inserir nos constructos das teorias relacionadas com o empreendedorismo que estiveram na origem do conceito da BG, sendo mais adequadas para explicar o seu comportamento, as teorias da internacionalização incremental associada ao Modelo de Uppsala e às teoria das redes (Johanson & Vahlne, 1977; Coviello & Munro, 1997; Törnroos, 2002; Ford, Gadde, Håkansson, Snehota, & Waluszewski, 2008).

As “*Born-Globals*” crescem ao longo dos anos sem necessariamente expandirem as suas atividades internacionais para um número cada vez mais

elevado de países, com o decurso das suas atividades vão ampliando os seus conhecimentos sobre os mercados e reforçando as suas relações com os clientes, mas privilegiam a alocação dos seus recursos para a manutenção destes mercados e conquista de quota de mercado em detrimento da expansão internacional e para o alargamento do número de países onde está presente.

Está ainda por explorar a dinâmica das BG a longo prazo, nomeadamente se existem mudanças na forma como abordam os mercados atuais e a entrada em novos mercados ao longo do tempo e, caso existam, as motivações que estão na base dessas mudanças. Existe um “gap” na literatura que se relaciona com o comportamento de internacionalização da BG a longo prazo e que se traduz nas seguintes questões: será que faz sentido continuar a designar estas empresas como “*Born-Global*” uma vez que já não se verificam os pressupostos que conduziram à sua designação inicial? Ou, será que este termo faz sentido apenas como denominação de uma fase inicial da internacionalização?

6.1. Contribuição para a Literatura

Como foi referido na secção 2.1.5. a maioria dos estudos no âmbito das BG restringem-se à janela temporal do início das atividades internacionais, procurando os *drivers* da “*rapid internationalization*” da BG e como são procuradas, encontradas e/ou criadas as oportunidades de desenvolvimento e crescimento internacional. O presente trabalho aborda a atividade internacional da *Born-Global* a partir de um prisma de longo prazo, a janela temporal analisada é respeitante à última década de existência da empresa e não o início da sua atividade.

Com isto, é possível fazer o contraste entre por um lado, o comportamento da BG no início, motivado principalmente pelas características empreendedoras dos fundadores, da sua visão e ambição e por outro, a alteração verificada ao longo do tempo em que ocorre um efeito de “substituição” em que a componente relacional assume maior importância. O principal contributo para a literatura está no facto de ser possível contrastar o comportamento de uma *born global* pós entrada nos mercados internacionais e questionar a validade definicional do conceito born global, chamando a atenção

para este fenómeno, para que futuramente outros autores possam abordar o tema de outros prismas e com outras metodologias.

Com a metodologia de caso único utilizado, procura-se apenas fazer o *theory testing* da uma realidade definicional. No entanto, pode-se concluir que o conceito “*born global*” não substitui as teorias comportamentais de Uppsala e das redes, o que claramente merece uma investigação mais profunda, de forma a aferir de que forma é que a BG abandona (se é que abandona de todo) os conceitos tradicionais associados às teorias comportamentais.

6.1.1. Implicações para a Gestão

As conclusões obtidas permitem chamar à atenção dos gestores de *Born-Globals* ou de outras empresas exportadoras, para a importância da criação e manutenção da relação com os clientes internacionais, que podem servir tanto como forma de entrar em novos mercados com menor risco associado, como facilitar a permanência em mercados internacionais e o crescimento da empresa.

6.2. Limitações do Estudo

É entendido que as limitações do presente trabalho residem nas limitações da sua metodologia, nomeadamente do facto de se tratar de um caso de estudo único, o que limita a generalização das suas conclusões à realidade da indústria. No entanto, refira-se que o objetivo era o de *theory testing* e não o de *theory building*, o que foi conseguido através de um estudo de caso único que conseguiu revelar as fragilidades do conceito *born global* em empresas internacionalizadas. Outra potencial limitação reside na simplicidade utilizada para escalonar e dividir os clientes da empresa entre “fiéis” e “esporádicos” durante a década de análise. Tendo-se utilizado uma definição mais (menos) restrita os resultados poderiam ter sido diferentes. Uma outra limitação está relacionada com o facto de não se ter podido analisar a realidade temporal dos clientes antes de 2006.

Bibliografia

- Acedo, F., & Jones, M. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42, 236-252.
- AD&C - Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2015). *Relatório de Avaliação Ex-Ante dos Instrumentos Financeiros de Programas do Portugal 2020*. Relatório Final, Lisboa.
- AICEP. (2014). *Comércio Internacional Português de bens em 2013 / Portuguese International Trade in 2013*.
- AICEP. (Dezembro de 2014). Portugal - Basic Data. *AICEP Portugal Global - Ficha do País*, pp. 1-8.
- AICEP. (Março de 2016). *Portugal - Ficha País*. Obtido em 17 de Abril de 2016, de <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>
- Almor, T. (2000). Born Global: the case of small and medium sized, knowledge intensive, Israeli firms. *FDI, international trade and the economics of peacemaking*, 199-139.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 209-231.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in new firms: Born Global - the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249-273.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the "born global" phenomena. *Journal of International Management*, pp. 173-189.
- Bouncken, R., Schuessler, F., & Kraus, S. (2015). The Theoretical Embedding of Born Globals: Challenging Existing Internationalization Theories. *International Business & Economics Research Journal*, 14, 39-46.
- Brouthers, K., & Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 229-247.

- Buckley, P. (2016). The contribution of internationalisation theory to international business: new realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51, 74-82.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W., & Carland, J. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 354-359.
- Chandra, Y., & Coviello, N. (2010). Broadening the concept of international entrepreneurship: "Consumers as international entrepreneurs". *Journal of World Business*, 45, 228-236.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. (2006). Beyond High tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, pp. 229-236.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12, 57-81.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46, 17-26.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 361-386.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2011). *International Business - Environments and Operations* (13^a ed.). Pearson.
- Danik, L., & Kowalik, I. (2014). Successfactors and development barriers perceived by the Polish Born Global companies. Empirical study results. *Journal for East European Management Studies*, 20(3), 360-390.
- Deo Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The Internationalization of Born Globals: a network review. *International Business Review*, pp. 739-753.
- Dima, S. (2010). From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, pp. 59-66.
- Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing*, 74-98.

- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *The international journal of the economics of business*, 173-190.
- Easton, G. (1992). *Learning From Case Studies*. Nova Iorque: Prentice Hall.
- Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47, 675–685.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 532-550.
- Fan, T., & Phan, P. (2007). International New Ventures: Revisiting the Influences behind the 'Born-Global' Firm. *Journal of International Business Studie*, 38(Internationalization), 1113-1131.
- Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008). Analysing business interaction. *In 24th IMP Conference*, (pp. 1-37). Uppsala.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization model: a critical review. *International Business Review*, pp. 257-277.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, pp. 70-84.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, pp. 555-571.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case. *International Marketing Review*, 50-69.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 210-233.
- Gerschewski, S., Rose, E., & Lindsay, E. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: an integrated perspective. *Journal of World Business*, 50, 558-575.
- Gleason, K., & Wiggernhorn, J. (2007). Born Globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance. *Journal of World Business*, 42, 322-335.

- Gleason, K., Madura, J., & Wiggenshorn, J. (2006). Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms. *International Journal of Managerial Finance*, 2, 96 - 120.
- Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 54, 497–525.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. In B. Axelsson, & G. Easton, *Industrial Networks: A New View of Reality* (pp. 28-36). Routledge.
- Halldin, T. (2012). Born global firms – do they perform differently? *CESIS Electronic Working Paper Series*, 2-28.
- Harveston, P., Davis, P., & Kedia, B. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Journal of Competitiveness Studies*, 8, 92-99.
- Hashai, N., & Almor, T. (2004). Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron? *International Business Review*.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985). Are Strategies for Foreign Markets Changing? The case of Swedish Investment in Japan . *International Studies of Management & Organization*, 41-59.
- Hill, C. (2005). *International Buiness - Competing in the Global Marketplace* (5^a ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Hitt, M., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: from local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51, 58-73.
- Hutchings, K., & Chetty, S. (2012). Born-Globals and culturally proximate markets. *Management International Review*, 52, 425-460.
- INE. (2014). *Estatísticas do Comércio Internacional - 2013*. Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (Abril de 2016). *Taxa de cobertura das importações pelas exportações (%) por Tipo de comércio*. Obtido em 17 de Abril de 2016, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCo d=0007964&contexto=bd&selTab=tab2

- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, 158–170.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, pp. 83-101.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2006). Commitment and development opportunity in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Model. *Management International Review*, pp. 165-178.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1999). The internationalization of the firm-four Swedish cases . *The internationalization of the firm*, pp. 27-42.
- Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41, 440 - 458.
- Knight, G. (1996). Born Global. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45(Aspects of the Internationalization Process in Smaller Firms), 15-35.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G., & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51, 93-102.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
- Krackhardt, D. (1995). Entrepreneurship - Theory and Practice. *The Official Journal of the United States Association for Small Business Entrepreneurship*, 53-69.

- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42, 253–267.
- Liesch, P., Buckley, P., Simonin, B., & Knight, G. (2012). Organizing the Modern Firm in the Worldwide Market for Market Transactions. *Management International Review*, 3-21. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/261972021_Organizing_the_Modern_Firm_in_the_Worldwide_Market_for_Market_Transactions
- Liu, B., & Fu, Z. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 6, 109-116.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, pp. 561-583.
- McDougall, P., & Oliviat, B. (2000). International Entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, pp. 902-906.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative Research - A Guide to Design and Implementation*. São Francisco: Wiley.
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born Globals through knowledge-based dynamic capabilities and network based orientation. *Business Research Quarterly*, 18, 18-36.
- Moreira, A. (2004). Breve ensaio sobre a internacionalização . *Politécnica*, pp. 23-33.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46, 542 - 561.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54, 527–550.
- Okhomin, D. (2010). Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment. *Journal of Behavioral Studies in Business*.
- Omar, O. (2009). *International Marketing*. Palgrave Macmillan .

- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, pp. 45-64.
- Pardeal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editora.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da Pesquisa e do trabalho acadêmico*. Feevale.
- Rasmussen, E., & Madsen, T. (2002). The Born Global concept.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2007). Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View. *Journal of Euromarketing*, 16, 37-41.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133–171.
- Ribau, C., Moreira, A., & Raposo, M. (2015). Internationalization of the firm theories: a schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation*, 528-553.
- Sousa, C., & Lages, L. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 201-222.
- Stake, R. (2006). *Multiple case study analysis*. Nova Iorque: The Guilford Press.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. (2007). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Törnroos, J.-Å. (2002). Internationalization of the firm: a theoretical review with implications for business network research. *18th IMP Conference*. Lyon.
- Torres-Ortega, R., Rial-Criado, Rialp-Criado, J., & Stoian, M. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing*, 19, 107-123.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The uppsala model on evolution of the multinational business enterprise-from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, pp. 189-210.

- Vahlne, J., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the Liability of Outsidership—The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, pp. 224-232.
- Verisan, C., & Achimescu, G. (2011). The Strategy of Internationalization of the business. *Economics, Management, and Financial Markets*, pp. 610–619.
- Weerawardena, J., Mort, G., Leisch, P., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, pp. 294-306.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 165-184.
- Yin, R. (2008). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Zain, M., & Ng, S. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 183–205.
- Zander, I., McDougall-Covin, & Rose, E. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46, 27-35.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 292–322.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42, 281-293.
- Zhou, L., Wu, W., & Xueming, L. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673-690.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42, 268-280.